

**أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة
بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية**

اعداد

د / سحر محمد بدوي

مدرس ادارة الأعمال - قسم ادارة الأعمال
معهد طبية العالي للحاسب والعلوم الإدارية

المبحث الأول

تصميم البحث

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في الدراسات الخاصة بالأداء التنظيمي، حيث كانت أغلب الدراسات تهدف إلى فهم كيفية تحسين وتدعيم الأداء المرتبط بالعمل Job Performance والذي يتم بناء على التعاقد الرسمي بين العاملين والمنظمة، وينعكس على نظم الأجور والحوافز. لكن الأدبيات الحديثة في إدارة الأعمال بدأت تركز على الأداء الطوعي Voluntary، والذي يخرج عن إطار طبيعة الدور الرسمي للعاملين، ويمتد إلى ما بعد هذا الدور والذي يعرف بالدور الإضافي Extra - role، وهو أداء إختياري Discretionary، يقوم به العاملون تحت تأثير مجموعة من العوامل منها: العوامل الداخلية (Intrinsic Factors)، والعوامل المرتبطة بالإنتاجات نحو العمل Work Related Attitudes، والمتغيرات المرتبطة بطبيعة الميول الشخصية Dispositional Variables.

ويلعبُ هذا الأداء الطوعي دوراً هاماً في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة، ولكن يتباين هذا التأثير، فالجانب الإيجابي يتمثل فيما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship والذي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، والجانب السلبي يتمثل في الأعمال الهدامة أو الضارة، والتي تعرف بسوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehavior الذي يؤدي إلى أضرار للأفراد أو الممتلكات أو المنظمة أو جميعهم.

وقد إحتل الإهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في التسعينات وأوائل القرن الحالي، كإنعكاس لنتامي أهمية الأنشطة الطوعية في أغلب المجالات المجتمعية، وإنعكاسها على الحياة داخل المنظمات.

وقد أجريت عدة دراسات لفهم ماهية سلوكيات المواطنة والمتغيرات المرتبطة بها، وأهم مسبباتها، وفهم كيفية تنميتها كأسلوب من أساليب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي. وقد إعتمدت الدراسات في تحديد مسببات هذه الظاهرة على نظريتين: الأولى نظرية

التبادل الإجتماعي Social Exchange، حيث تمثل سلوكيات المواطنة نتيجة مباشرة لإحساس العاملين بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودعم الإدارة. والثانية نظرية العدالة، حيث تأتي المواطنة كنتيجة لإدراك العاملين للعدالة سواء العدالة الإجرائية أو العدالة التوزيعية.

ووفقاً لنظرية التبادل الإجتماعي فإن الرضا الوظيفي هو العامل الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة. فالرضا الوظيفي الذي ينبع من تقارب الواقع العملي في المنظمة مع توقعات الفرد، بالشكل الذي يتحقق فيه العقد النفسي بين الفرد والمنظمة، يولد حالة من الإرتياح والسعادة لدى الفرد، تجعله مستعداً لبذل الجهد والوقت لتدعيم وتحقيق أهداف المنظمة، ومساعدة الزملاء.

ويعبر العاملون أيضاً عن التبادل الإجتماعي في شكل الإلتزام التنظيمي، الذي ينبع من الإرتباط النفسي بالزملاء والمنظمة، وكنتيمة للشعور بالعدالة والدعم التنظيمي، الأمر الذي يولد لدى العاملين رغبة في الإستمرار في العمل، والإلتزام بأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها. وينعكس هذا الإلتزام في توجه العاملين واستعدادهم للمشاركة في الاعمال الطوعية المختلفة.

ورغم إتفاق الباحثون على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة، إلا أن هذه العلاقة لاتزال غير محددة الإتجاه والقوة. ويعد هذا البحث إمتداداً للبحوث التي تسعى إلى فهم المتغيرات المرتبطة بظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقات بينها، إذ يسعى إلى فهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة، وأثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين هذين المتغيرين.

١/١ - البحوث والدراسات السابقة

يمكن تصنيف البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث إلى ثلاثة مجموعات أساسية، تتناول متغيرات البحث، وهي:

- الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

■ الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد تم الاقتصار في الدراسات السابقة على الفترة الزمنية من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠١١ فيما عدا الأبحاث الخاصة باورجن Organ، لما لها من تأثير في تأسيس وفهم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. كما روعي عرض الأبحاث والدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، لإظهار التطور في الفكر الإداري في هذا السياق.

١/١/١ الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

يعد اورجن Organ من أوائل الباحثين في مجال الأداء التنظيمي، الذين طرحوا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد قدم اورجن وباتمان (Organ Batman 1983) أولى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، حيث يرى الباحثان أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية، كنوع من رد الجميل من العاملين للمنظمة، مقابل ما يحصلون عليه من أجور ومرتببات ومكافآت، ومزايا أخرى عينية أو مادية Compensation، وذلك في إطار نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، حيث يكون العامل الراضي Satisfied Worker - الذي يشعر أن المنظمة تشبع إحتياجاته المختلفة- أكثر ميلاً إلى المشاركة في الأنشطة الطوعية. وعليه فإن أورجن Organ يفترض وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. ورغم أن هذه الدراسة قد أثبتت وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين الرضا والمواطنة، إلا أن علاقة السببية لم يتم اثباتها، حيث لم يتضح إتجاه العلاقة بين المتغيرين، بمعنى أنه لم يتم تحديد المتغير المستقل والتابع في العلاقة، فالرضا يؤدي إلى سلوك المواطنة، وسلوك المواطنة يزيد من الشعور بالرضا. كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا عن الرؤساء وفرص الترقى في المنظمة تمثل الجزء الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة، من تأثير محتوى العمل والزملاء والأجر. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الإستمرار في بحث العلاقة بين الرضا والمواطنة لتحديد إتجاه العلاقة بينهما.

وتعد دراسة كلاً من اورجن وكونوفسكي (Konovsky & Organ, 1996) امتداداً للدراسات التي قدمها Organ، في مجال دراسة وتأصيل مفهوم المواطنة التنظيمية. وتهتم الدراسة بتحليل أثر متغيرات النزعة أو الميول Dispositional Variables على الإتجاهات نحو العمل Work Attitudes، وتحديد ما إذا كانت متغيرات الميول هي التي تنتبأ بسلوك المواطنة، أم أن إتجاهات العمل هي التي تنتبأ بهذا السلوك. وقد حددت الدراسة متغيرات الميول في الخصائص الشخصية Personality Traits، بينما حددت الإتجاهات نحو العمل في الرضا الوظيفي والعدالة المدركة، كعنصرين أساسيين في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. وافترضت الدراسة أن العلاقة بين إتجاهات العمل وسلوك المواطنة هي علاقة زائفة Spurious، تنتج من العلاقة السببية بين الخصائص الشخصية وإتجاهات نحو العمل. وقد توصلت الدراسة إلى عدم معنوية العلاقة بين متغيرات الميول وإتجاهات العمل من ناحية، وعدم قدرة متغيرات الميول على التنبؤ بسلوك المواطنة من ناحية أخرى، إلا فيما عدا عنصر الإزعاج General Compliance. وعموماً فقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي والعدالة المدركة يمثلان عوامل تنتبأ بسلوك المواطنة التنظيمية أو محددات له، وأن الإرتباط بينهما وبين سلوك المواطنة لا يمكن إرجاعه إلى متغيرات الميول.

أما جين هانج وآخرون (Jen-Hung et al, 2004) فقد تناولوا العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، حيث تم قياس رضا العاملين في المنظمات التي تقوم بتسويق وبيع منتجات المنظمات الأخرى عبر شبكات الإنترنت، ويحصلون في المقابل على منافع معينة (أجر مع نسبة من المبيعات) وهو ما يسمى نظام المنفعة Benefit system، وقد إقترحت الدراسة أن العاملين الذين يرضون على نظام المنفعة المطبق يكونون أكثر مشاركة في سلوكيات المواطنة، بمعنى أن رضا العاملين يؤدي إلى مساهمتهم في سلوكيات المواطنة، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، وأن الرضا الوظيفي منتبأ بسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد قدمت دراسة ستيفن وآخرون (Steven et al. 2004) الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين نمط القيادة وسلوك المواطنة، وتمثل الدراسة دراسة حالة Case Study عن

شركة GAMMA، وهي شركة لتصنيع البلاستيك تعاني من حالة من انخفاض درجة الرضا وانخفاض درجة ممارسة سلوك المواطنة، وقد إعتبرت الدراسة أن انخفاض الرضا الوظيفي هو نتيجة لنمط القيادة الأوتوقراطية، وانخفاض الثقة بين القيادة والعاملين، وأن انخفاض الرضا الوظيفي هو السبب في انخفاض درجة ممارسة سلوكيات المواطنة. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الرضا ونمط القيادة، وكذلك عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة. وقد تكون هذه النتيجة مرتبطة بكون البحث دراسة حالة محدودة.

أما بروس وأودري (Bruce and Audrey 2008) فقد حاولا فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، ومدى وجود ارتباط معنوي بينهما، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بينهما، وقد أدخلت الدراسة أيضاً متغير الاختلافات الفردية كمتغير معدل بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، وقد أثبتت الدراسة أن الاختلافات الفردية تؤثر في قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث ترى الدراسة أن الأفراد الذين لديهم إهتمامات أخرى يكونون أقل ميلاً إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بينما الأفراد الذين ليس لديهم إهتمامات أخرى يكونون أكثر ميلاً إلى الإشتراك في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء على الدراسة فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

وأخيراً تأتي دراسة شوشي (Chuchai 2009) التي حاولت الوصول إلى مميزات السلوكيات الطوعية، ممثلة في كلاً من سلوك المواطنة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، وقد ركزت الدراسة على كل من: الخصائص الشخصية، الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وتأثيرها على كلاً من سلوك المواطنة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي. وقد وجدت الدراسة أن الخصائص الشخصية تفسر الإختلاف في السلوكيات الطوعية بنوعها، أكثر من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، بينما تتحول العلاقة إلى ارتباط سلبي مع سوء السلوك التنظيمي.

٢/١/١ الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تناول ثانسور وآخرون (Thaneswor et al 2005) العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة في الثقافة الاسيوية (في نيبال)، وقد تناولت الدراسة علاقة الإرتباط بين عناصر سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإلتزام التنظيمي، وقد أثبتت الدراسة معنوية العلاقة بين المتغيرين ككل، بينما على مستوى العناصر كان الإلتزام العاطفي Affective والإلتزام المعياري Normative هما العنصرين ذوي الإرتباط المعنوي بعناصر سلوك المواطنة، بينما لم يثبت وجود علاقة إرتباط بين الإلتزام المستمر وعناصر سلوك المواطنة.

أما دراسة شيه بينج وآخرون (Chieh – Peng et al, 2008) فقد ركزت على دور الإلتزام التنظيمي والروابط الإجتماعية كعوامل وسيطة في العلاقة بين العوامل التنظيمية (العدالة)، والعوامل الشخصية (التعاون والحاجة إلى الدعم الإجتماعي)، والعلاقات التفاعلية بين الأفراد (الإستقلالية في المهام والإستقلالية في النتائج) من جهة، وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى. حيث ترى الدراسة أن العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعلاقات التفاعلية بين الأفراد لا تؤدي إلى سلوك المواطنة إلا في وجود عنصري الإلتزام التنظيمي والروابط الإجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى عدم القدرة على إثبات دور الروابط الإجتماعية والإلتزام التنظيمي كعوامل وسيطة في العلاقة. إلا أنها أثبتت وجود علاقة إرتباط معنوية بين الروابط الإجتماعية وسلوك المواطنة، وكذلك بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام كورساد وأمّاي (Kursad & Omay 2008) بدراسة مكونات سلوك المواطنة، وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى مدرسي المدارس الإبتدائية التركية، بهدف تحديد وقياس إدراكات مدرسي المرحلة الإبتدائية نحو الإلتزام التنظيمي، وإدراكاتهم نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين كلاً من الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وكذلك تحديد العلاقة بين الإلتزام الإستمراري Continuance والإلتزام العاطفي Affective من جهة، وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

وقد وجدت الدراسة أن إدراكات عينة البحث تتميز بالإيجابية نحو كلاً من الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أثبتت وجود علاقة ارتباط متوسطة Moderate بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة.

قام ليو (liu 2009) بدراسة أثر الإلتزام العاطفي كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمالة المغتربة، وقد قامت الدراسة بقياس الدعم المدرك لدى العاملين المغتربين سواء من ناحية الشركة الأم أو الفروع المضيفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب معنوي بين الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الإلتزام العاطفي يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. ورغم صعوبة تعميم هذه النتيجة لأنها لا تأخذ في الإعتبار سوى جانب واحد من جوانب الإلتزام التنظيمي، إلا أنه يساهم في تأكيد العلاقة بين الإلتزام وسلوك المواطنة.

وأخيراً يقدم لاقيل وآخرون (Lavelle , et al 2009) تصوراً آخرًا للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، حيث يرى الباحثون أن سلوك الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يتجه نحو هدف واحد (سواء نحو المنظمة أو الرؤساء أو الزملاء) يرتبطان معنوياً وإيجابياً، كما أن العدالة الإجرائية ترتبط معنوياً بسلوك المواطنة. كما أوضحت الدراسة أن متغير الإلتزام التنظيمي يعمل كمتغير معدل في العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٣/١/١ الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تُعد دراسة لاري وستيلا (Larry and Stella 1991) من أولى الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، حيث ركزت الدراسة على تأثير الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي، متمثلاً في كلاً من: السلوكيات المرتبطة بالدور In role Behavior، ومستويين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: المستوى الفردي OCBI، والمستوى التنظيمي OCBO. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود فروق بين أشكال الأداء التنظيمي الثلاثة، وهي السلوكيات المرتبطة بالدور IRB وسلوكيات المواطنة التنظيمية الفردية OCBI، وسلوكيات المواطنة على مستوى المنظمة ككل OCBO، مما يُعد إسهاماً في الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن الرضا الوظيفي يمكن أن يتنبأ بأشكال الأداء التنظيمي الثلاث، وعليه فإن الفرد الراضي يكون أكثر مساهمة في السلوكيات المرتبطة بالدور، كما أنه أكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة. ولم تثبت الدراسة وجود تأثير للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة، بينما كان التأثير إيجابياً على السلوكيات المرتبطة بالدور.

و قام كل من تانج وصفوت (Tang & Safwat 1998) بإختبار وإكتشاف العوامل التي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية بإستخدام المتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، والدخل) ومتغيرات طبيعة العمل (Nature of Work) (الضغوط المرتبطة بالعمل (Work Related Stress وسلوك القادة (Leaders Behavior)، ومتغيرات الميول (تقدير الذات Self Esteem، تقدير الذات التنظيمي Organization Based Self Esteem، أخلاقيات العمل البروتستانتية Protestant Work Ethics، الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement)، والمتغيرات المرتبطة بالعمل (الرضا الوظيفي job Satisfaction، والإلتزام التنظيمي Organizational Commitment). وقد شملت عينة البحث عينة من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، وعينة أخرى من العاملين في منطقة الشرق الأوسط (مصر والسعودية). وقد توصلت الدراسة إلى أن تقدير الذات التنظيمي، والحاجة إلى الإنجاز، والرضا الوظيفي كانت عوامل متنبأة بعنصر الإيثار Altruism في سلوك المواطنة، وأن تقدير الذات التنظيمي والضغوط المرتبطة بالعمل يتنبئان بعنصر الإزعان Compliance وذلك بالنسبة للعينتين. وأظهر متغير تقدير الذات قدرة على التنبأ بعنصري الإيثار والإزعان معاً في سلوك المواطنة في عينة الشرق الأوسط، كما جاء متغير الحاجة إلى الإنجاز كمتنبأ لعنصرى الإيثار والإزعان في العينة الأمريكية. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي بنوعيه جاء متنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية، ولم يتضح وجود علاقة معنوية إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة في كلتا العينتين.

كما قام سكاى (Schappe 1998) بدراسة تأثير متغيرات الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والعدالة المدركة على سلوكيات المواطنة. وقد وجدت الدراسة أن المتغيرات الثلاث منفصلة تمثل متنبآت بسلوك المواطنة، حيث ثبت وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين هذه المتغيرات وسلوكيات المواطنة، إلا أن تأثير هذه المتغيرات يتفاوت عند إستخدامها مجتمعة، فقد أثبتت نتائج تحليل الإنحدار أنه في وجود المتغيرات الثلاثة يكون الإلتزام التنظيمي هو العامل الأكبر تأثيراً، والذي يفسر التباين في سلوكيات المواطنة، بينما يفشل الرضا الوظيفي والعدالة المدركة في تفسير التباين في سلوكيات المواطنة.

أما دراسة العتيبي (Alotaibi 2001) فقد تميزت بكونها من الدراسات القليلة التي تم تطبيقها في الدول العربية (الكويت)، حيث سعت الدراسة لتحديد مميزات أو متنبآت سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الحكومي الكويتي. وقد حددت الدراسة مجموعة من المتغيرات لإختبار قدرتها على التنبؤ بسلوك المواطنة في ظل الثقافة العربية في دولة الكويت، وتمثل هذه المتغيرات في العدالة التنظيمية (الإجرائية Procedural والتوزيعية Distributive) والرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي. وقد تم تطبيق الدراسة على 6 منظمات حكومية، وقد وجدت الدراسة أن كلاً من العدالة الإجرائية والتوزيعية لهما إرتباط معنوي بسلوك المواطنة، وأن العدالة الإجرائية أكثر تأثيراً في سلوك المواطنة من العدالة التوزيعية، وكذا الحال بالنسبة لمتغيري الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة أنهما يمثلان مميزات لسلوك المواطنة لوجود علاقة إرتباط معنوية بين كل منهما وسلوك المواطنة، وعند إستخدام تحليل الإنحدار وجدت الدراسة أن العدالة بنوعها يفسران التغير الذي يحدث في سلوك المواطنة، بينما الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لا يفسران التغيرات في سلوك المواطنة، وعليه فإن العدالة فقط بنوعها هي التي تتنبأ بسلوك المواطنة.

وتعد دراسة كلاً من جون ووليام (John A. Parnell & William Crandall, 2003) أولى الدراسات الأجنبية التي تمت على عينة من المديرين المصريين، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والمشاركة في إتخاذ القرارات والرغبة في ترك العمل في ظل الثقافة

المصرية. وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة معنوية بين كلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك وجود علاقة إرتباط موجبة معنوية إحصائياً بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة إرتباط واضحة بين الرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل، وكذا عدم وجود علاقة إرتباط بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

وعلى نفس السياق قدم فايزر وراوتر (Feather and Rauter 2004) دراستهما عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وحالة العمل (عمالة مؤقتة أو دائمة) Job Status، وعدم الأمان في العمل Job Insecurity، والإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وقيم العمل. وقد وجدت الدراسة أن العمالة المؤقتة أقل شعوراً بالأمان، وأنها أكثر مشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين الشعور بعدم الأمان في العمل وسلوكيات المواطنة، حيث يتجه العاملون من العمالة المؤقتة إلى المشاركة بإيجابية في الأنشطة الطوعية كنوع من إثبات الذات، بينما جاءت علاقة الإرتباط سلبية بين الشعور بالأمان والرضا الوظيفي. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط بين الرضا والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد وجدت الدراسة أن العمالة المؤقتة رغم شعورها بعدم الأمان إلا أنها أظهرت درجة أعلى من الإلتزام التنظيمي مقارنة بالعمالة الدائمة.

وأخيراً قام فووت وآخرون (Foote et al. 2008) بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة في فرق العمل الموجهة ذاتياً Self Directed Teams، وقد قدمت الدراسة نموذجاً للعلاقة بين هاذين المتغيرين والإلتزام التنظيمي كمتغير معدل Moderating للعلاقة بينهما، وقد أكد البحث على أن العلاقة بين الرضا وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والعلاقة بين الإلتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية علاقة موجبة معنوية، وأن الإلتزام التنظيمي يعمل كمتغير معدل في العلاقة بين الرضا والمواطنة، حيث تزداد قوة العلاقة في وجود الإلتزام التنظيمي، فكلما زاد مستوى الإلتزام التنظيمي كلما زادت العلاقة بين الرضا والمواطنة والعكس صحيح.

٤/١/١ التعليق على البحوث والدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للبحوث والدراسات أن من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، التي أثبتتها الدراسات هي: الرضا الوظيفي والعدالة المدركة والإلتزام التنظيمي، حيث يرى الباحثون أن العامل الذي يشعر الرضا يكون أكثر إستعداد للمشاركة في أعمال تطوعية لخدمة زملاء والمنظمة، بينما العامل الغير راضي فهو يميل إلى الإكتفاء بالدور المكلف به دون المبادرة أو المشاركة في أية أعمال تطوعية إضافية. وكذا الحال بالنسبة للعدالة المدركة، فإدراك العاملين للعدالة في المنظمة يؤدي إلى إستعدادهم للمشاركة في الأعمال الطوعية. كما أن العامل الملتمزم تنظيمياً يتولد لديه الدافع الداخلي للمشاركة في الأعمال الطوعية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي حين كان هناك شبه إنفاق في أغلب البحوث والدراسات على أن العدالة المدركة تمثل مصدراً أساسياً يمكن من التنبؤ بسلوك المواطنة، كان هناك إختلاف على أهمية الرضا الوظيفي في التنبؤ بهذه السلوكيات. فيرى البعض أن الرضا الوظيفي يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق سلوك المواطنة، حيث يكون الرضا المتغير المستقل ويكون سلوك المواطنة هو المتغير التابع. ورأى آخرون أن العكس هو الصحيح، أي أن سلوك المواطنة هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، فالأفراد الذين يشاركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية يكونون أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي، وبالتالي يكون سلوك المواطنة هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، وقد أكدت بعض الأبحاث صحة الإتجاهين، بينما لم تؤكد الأبحاث أن العلاقة تمثل علاقة ثنائية الإتجاه (ذات إتجاهين)، الأمر الذي قد يخلق نوعاً من الفهم غير الواضح لظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة وأن الرضا الوظيفي يمثل أكثر العوامل تأثيراً وتأثراً بسلوك المواطنة وفقاً للأدبيات الحديثة التي تم الرجوع إليها، ويزداد هذا الفهم غير الواضح إذا أخذنا في الإعتبار العلاقة التفاعلية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، حيث أثبتت بعض الدراسات أن تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة يمكن أن يتأثر بالإلتزام التنظيمي، والعكس صحيح، حيث تتأثر العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة بالرضا الوظيفي للعاملين.

٢/١ أهمية البحث:

على ضوء تحليل البحوث والدراسات نجد أن الأهتمام بالأداء الطوعي وخاصة سلوك المواطنة قد حظي بالاهتمام الأكبر خلال السنوات الماضية، ذلك أن بقاء المنظمات وإزدهارها يعتمدُ بشكلٍ أساسى على العاملين الذين لديهم الرغبة والإستعداد لتجاوز الحد الأدنى من الإلتزامات والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائفهم.

وتحتل ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة على المستوى التنظيمي، نظراً لأهميتها في تحقيق المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة للمنظمة والعاملين بها، ومساهمتها كعامل من عوامل التكيف الإجتماعي للعاملين، بالشكل الذي قد يوفر للمنظمة كثير من الأموال التي قد تنفق لمساعدة العاملين على التكيف. وكذلك لدورها في زيادة الفاعلية التنظيمية دون الحاجة إلى ضرورة رفع مستوى المكافآت والأجور. الأمر الذي يمثل أهمية كبيرة للمنظمات خاصة منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح، التي قد تفتقر إلى مصادر تمويل متجددة ومتزايدة.

ويعد سلوك المواطنة حلاً للعديد من المشكلات التنظيمية مثل مشكلات التأخير والغياب وإرتفاع معدل ترك العمل. وعليه فإن فهم ديناميكية سلوك المواطنة والعوامل المؤثرة فيها يمكن أن يكون له آثار هامة على رفع مستوى أداء المنظمات.

وعلى المستوى الأكاديمي فإن سلوك المواطنة التنظيمية من الظواهر التي لا تزال محط أبحاث علمية عديدة نظراً لعدم إكتمال البناء المفاهيمي والنظري لها - على النحو السابق عرضه فى الجزء الخاص بالتعليق على البحوث والدراسات السابقة، كما أن ظاهرة المواطنة التنظيمية لم تحظ بالإهتمام الكافي فى الدراسات العربية بوجه عام، وفى المنظمات المصرية على وجه الخصوص، رغم أهميتها.

وعليه، فإن البحث الحالى هو محاولة للوصول إلى فهم أوسع وأعمق للمتغيرات المؤثرة على سلوك المواطنة، مع التركيز بشكل خاص على متغيرات الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، خاصة أن دراسة وفهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لم يتم تناولها بشكل كافي فى الدراسات العربية، حيث ركزت أغلب الدراسات على أثر العدالة المدركة ونمط القيادة على سلوكيات

المواطنة (حامد ٢٠٠٣، حيدر ٢٠٠٥، الصباغ ٢٠٠٦) (شاهين ٢٠٠١، ٢٠٠٥). ويسعى البحث إلى سد جزء من النقص في الدراسات العربية، ومحاولة تقديم إضافة إلى البنيان النظري من خلال تحديد إتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

٣/١ مشكلة البحث وهدفه

يمكن التعبير عن مشكلة البحث في " تحديد تأثير الإلتزام التنظيمي على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية "

ويهدف البحث إلى تحديد وقياس أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحقيق هذا الهدف يتطلب الآتي:

١/٣/١ تحديد المتغير المستقل في العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٢/٣/١ تحديد أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤/١ فروض البحث

ويمكن تحقيق الأهداف السابقة من خلال إختبار الفروض التالية:

أ - توجد علاقة طردية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب - التغير في مستويات الرضا الوظيفي يفسر التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج - الإلتزام التنظيمي يعدل من العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٥/١ منهجية البحث واجراءاته

١/٥/١ المنهج المستخدم:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتبر مناسباً لموضوع البحث، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة والتعرف على مكوناتها، من خلال تحديد وتحليل وتفسير العوامل المؤثرة فيها.

٢/٥/١ الخطوات الإجرائية للبحث:

١/٢/٥/١ الدراسة المكتبية:

تم الإطلاع على البحوث والدراسات الحديثة التي تناولت مفاهيم الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بهدف تحديد أهم مكوناتها، والعلاقات بينها، والتعرف على كيفية تفسير هذه العلاقات، وكذلك التعرف على أهم المقاييس المستخدمة لقياسها.

٢/٢/٥/١ الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد وقياس وتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، لتحديد المتغير المستقل وإتجاه تلك العلاقة، وكذلك تحديد أثر الالتزام التنظيمي على إتجاه وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، وذلك من خلال إستخدام أسلوب الإستقصاء.

١/٢/٢/٥/١ أسلوب جمع البيانات:

تم إستخدام أسلوب الإستقصاء لتحقيق فروض البحث، وذلك من خلال تصميم قائمة إستقصاء روعي فيها ما يلي:

- الإعتماد على مقاييس علمية تم إختبارها أكثر من مرة لقياس كل متغير من متغيرات البحث لضمان صدقها وإعتماديتها بشكل مبدئي، ثم إعادة إختبار الصدق والثبات في ضوء البيئة المصرية.
- تم ترجمة عبارات المقاييس المختارة إلى اللغة العربية، ووضع العبارات باللغتين العربية والإنجليزية في قائمة الإستقصاء لضمان دقة الإستجابة. هذا ولم تتطلب عملية الترجمة إجراء أية تغييرات جوهرية في العبارات الأصلية للمقاييس.
- إعتمدت المقاييس المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي الدرجات في أغلب الأسئلة، فيما عدا الأسئلة التي تتناول البيانات الشخصية للمستقصى منه (النوع / المستوى الوظيفي / سنوات الخبرة).

٢/٢/٢/٥/١ قياس متغيرات الدراسة:

تم تصميم المقياس ليتضمن ٣ مقاييس فرعية تقيس متغيرات البحث، وهي:

- مقياس (The Generic Job Satisfaction Scale) الذي طوره ماكدونالد وماكينتر (Macdonald & MacIntyer 1997) لقياس الرضا الوظيفي، والذي يتكون من ١٠ عبارات (تعبّر عنها العبارات ٢، ٧، ١٢، ١٧، ٢٢، ٢٧، ٣٢، ٣٧، ٤١، ٤٥).
- مقياس كونفسكي وأورجن لسلوكيات المواطنة (Konovsky & Organ 1996)، الذي يقيس الأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية، من خلال ١٥ عبارة وهي:
 - الإيثار Altruism وتم قياسها من خلال ٣ عبارات (وتعبّر عنه العبارات ٤، ٩، ١٤)
 - يقظة الضمير Conscientiousness وتم قياسها من خلال ٣ عبارات (وتعبّر عنه العبارات ١٩، ٢٤، ٢٩).
 - الروح الرياضية Sportsmanship ويتم قياسها من خلال ٥ عبارات (تعبّر عنه العبارات ٣٤، ٣٩، ٤٢، ٤٨، ٤٩).
 - الكياسة Courtesy ويتم قياسها من خلال عبارتين (تعبّر عنها العبارات ٤٣، ٤٧).
 - صدق المواطنة Civic Virtue ويتم قياسها من خلال عبارتين (تعبّر عنها العبارات ٤٤، ٤٦).
- مقياس آلان وماير للإلتزام التنظيمي (Allen & Meyer 1996) ويتكون من ٢٤ عبارة تقيس الأبعاد الثلاث للإلتزام التنظيمي (بثمانية عبارات لكل بعد) وهي:
 - الإلتزام العاطفي Affective Commitment (تعبّر عنه العبارات ١، ٦، ١١، ١٦، ٢١، ٢٦).
 - الإلتزام الإستمراري Continuance Commitment (تعبّر عنه العبارات ٣، ٨، ١٣، ١٨، ٢٣، ٢٨).
 - الإلتزام المعياري Continuance Commitment (تعبّر عنه العبارات ٥، ١٠، ١٥، ٢٠، ٢٥، ٣٠).

٣/٢/٢/٥/١ صدق وثبات المقياس

- **صدق المقياس:** تم التأكد من صدق التكوين الفرضي للمقاييس المستخدمة، من خلال حساب صدق الإتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للمقياس، والتي يحددها معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمقياس. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (١) معاملات الارتباط لعبارات المقاييس الفرعية

مستويات المعنوية	مدى معاملات الارتباط	المقياس
٠,٠٥ - ٠,٠١	من ٠,٥٢٦ إلى ٠,٦٧٢	سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٠١	من ٠,٦٠١ إلى ٠,٧٨٤	الرضا الوظيفي
٠,٠٥ - ٠,٠١	من ٠,٥٠٨ إلى ٠,٧٨٠	الإلتزام التنظيمي

- **ثبات المقياس:** تم التأكد من ثبات المقياس المستخدم، بحساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية بإستخدام الفاكرونباخ، وسبيرمان وجاتمن. ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للمقياس الكلي والمقاييس الفرعية:

جدول (٢)

معاملات ثبات المقاييس الفرعية (معامل الفاكرونباخ وسبيرمان النصفي)

مستوى المعنوية	معامل سبيرمان النصفي	معامل الفاكرونباخ	المقياس
٠,٠٥	٠,٨١٧	٠,٧٨٦	اجمالي المقياس
٠,٠١	٠,٨٤٨	٠,٧١٤	مقياس المواطنة التنظيمية
٠,٠٥	٠,٨٧٦	٠,٧٨٥	مقياس الرضا الوظيفي
٠,٠٥	٠,٩٠٠	٠,٧٧٠	مقياس الإلتزام التنظيمي

٣/٥/١ مجتمع وعينة البحث:

- يتمثل مجتمع البحث في جميع الجامعات المصرية الخاصة أو ما يعادلها، التي تقدم برنامج الماجستير المهني (MBA) المعتمدة وعددها خمس جامعات هي:

- الجامعة الأمريكية.
- الجامعة الألمانية.
- الأكاديمية العربية للنقل البحري والعلوم الإدارية.
- الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية.
- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

تم إختيار الجامعة الألمانية والأكاديمية العربية للنقل البحري والعلوم الإدارية الذان يمثلان ٤٠% من حجم المجتمع نظراً لكبر عدد الطلاب المسجلين في برامج الماجستير المهني (MBA) فيهما. وقد تم إختيار هذا المجتمع على أساس أنه الأكثر مناسبة للبحوث الاساسية (التي تهدف إلى فهم الظواهر الإجتماعية)، وهذا ما تم في العديد من الأبحاث الأجنبية الحديثة التي تم الرجوع إليها، وهي على سبيل المثال:

- Mark C. Bolino, et al , 2009
- Larry J. William & Stella E. Anderson 1991
- James M. Wilkerson et al , 2008
- Margaret L. Williams & Joy H. Karriker, 2009
- William H. Turnley, et al, 2003

ويحقق المجتمع المختار من طلاب برنامج الماجستير المهني MBA عدة مزايا منها:

- تحديد العوامل التنظيمية المرتبطة بالمناخ التنظيمي (التحكم في عوامل المناخ التنظيمي) التي يمكن أن تؤثر على متغيرات الظاهرة، نظراً لإنتماء المبحوثين إلى منظمات مختلفة وصناعات مختلفة، مما يعطي فرصة أكبر لتعميم النتائج.
- تستخدم في الأبحاث التي تعتمد على المقاييس التي تدرج تحت مقاييس التقييم الذاتي Self Report Measurements، حيث تقيس الإستجابات إتجاهات المبحوثين كأفراد دون الحاجة إلى إستقصاء آراء رؤساءهم.
- إمكانية الرجوع المتكرر للمبحوثين ومناقشتهم في إستجاباتهم، كما أن الخلفية العلمية للمبحوثين تجعلهم أكثر دقة في تحديد الإستجابات مما يقلل من الإستثمارات غير الصحيحة، ويقلل من الإستجابات ذات الميل إلى الإستجابات المتوسطة.

وقد تم الحصول على حصر بأعداد الطلاب المسجلين في برامج الماجستير المهني للعام الجامعي ٢٠٠٩-٢٠١٠، وبحيث تتوافر فيهم الخصائص التالية:

- أن يكون الطالب يعمل في إحدى المنظمات عمل متصل وليس بعض الوقت.
 - ان لا تقل فترة الخبرة السابقة في الوظيفة الحالية عن ثلاث سنوات.
- وبناءً على هذه الخصائص كان حجم المجتمع كما يلي:

- الجامعة الألمانية (٦٠٠ طالب)
- الأكاديمية العربية للنقل البحري والعلوم الإدارية (٨٥٠ طالب)

١/٣/٥/١ حجم العينة:

تم سحب عينة عشوائية من الطلاب المسجلين ببرنامج الماجستير المهني قوامها ٣٠٤ بناءً على تطبيق المعادلة التالية لتحديد حجم العينة:

$$\begin{array}{l} \frac{C \times N}{M} \times \frac{N - n}{N} = \% ع \\ \frac{0.5 \times 0.5}{M} \times \frac{1450 - n}{1450} = \frac{0.5}{1.96} \end{array}$$

وبذلك يكون حجم العينة ٣٠٤

٢/٣/٥/١ نوع العينة:

اعتمدت الباحثة في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، وقد تم توزيع إستمارة الإستقصاء بمعرفة إدارة الدراسات العليا في الجامعات بعد أخذ موافقة الطلاب. وقد بلغ عدد المستجيبين والإستمارة الصحيحة ٢٣٠ إستمارة (٨٠ إستمارة من الجامعة الألمانية و ١٥٠ من الأكاديمية البحرية) بنسبة ٧٢,٦% وهو معدل مقبول في البحوث الإجتماعية من حيث سلامة النتائج. وقد جاء عدد الإناث في العينة ٣١، وعدد الذكور ١٩٩. ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفقاً للبيانات الشخصية التي تضمنتها إستمارة الإستقصاء.

جدول (٣) خصائص العينة

الخاصية	ذكور	أناث	الخاصية	ذكور	أناث
المستوى الإداري			سنوات الخبرة في العمل الحالي		
الإدارة التنفيذية	١٤٦	١٥	أكثر من ٣ سنوات وأقل من ٥ سنوات	١٣٠	٢٠
الإدارة الوسطى	٥١	١٦	أكثر من ٥ سنوات وأقل من ٧ سنوات	٦٢	١١
الإدارة العليا	٢	-	أكثر من ٧ سنوات وأقل من ٩ سنوات	٦	-
			أكثر من ٩ سنوات	واحد	-

٤/٥/١ الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة على طبيعة البيانات والفروض المطلوب إختبارها، وقد تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 19)، وتمثلت الأساليب المستخدمة في:

- الأساليب الوصفية وتتضمن:
 - التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث.
 - المتوسط المرجح والانحراف المعياري للتعرف على الإتجاه العام لكل متغير على حدة.
- الأساليب التحليلية وتتضمن:
 - إختبارات الصدق والثبات (Reliability Test) لحساب درجة صدق وثبات للمقاييس المستخدمة، بإستخدام معاملات الارتباط ومعامل الفاكرونباخ ومعامل سبيرمان النصفي.
 - تحليل معامل الارتباط Pearson Correlation Coefficient لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- إختبار تحليل التباين (Two- Way Analysis of Variance) لمعرفة معنوية الفروق بين عدة متوسطات.
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Simple and Stepwise Multiple Regression، لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة والقدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني الإطار المعرفي للمبحث

١/٢ سلوك المواطنة التنظيمية

لقد كان الأداء الوظيفي Job Performance ولا يزال الهدف الأكبر وراء معظم الأبحاث الإدارية. وقد تطور هذا الإهتمام من النظرة التقليدية التي تركز على الأداء المرتبط بالوظيفة وطبيعة الدور الذي يؤديه العاملين، إلى الإهتمام بأشكال جديدة من الأداء، هذه الأشكال تتميز بخروجها من الإطار التقليدي للعمل، إلى إطار أوسع يشارك فيه العاملين بروح التطوع في أنشطة إضافية تدعم أداء المنظمة ككل. وقد ظهر الإهتمام بهذه الأشكال الجديدة في الدراسات الإدارية، بدء من أعمال Chester Bernard التي تناولت مفهوم الرغبة في التعاون كأساس لرفع الأداء التنظيمي، وكذلك أعمال Katz (1966) الذي أشار إلى أن السبب وراء هشاشة النظم الإجتماعية في المنظمات Fragile Social Systems، هو إعتماها بصورة كلية على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد الأدوار المطلوبة من العاملين، مما يجعلها تفتقر إلى المرونة والتماسك المطلوب بين العاملين، وأن الحل لهذا الجمود هو إطلاق روح السلوك المبدع والتفاني للعاملين، والذي يبنى على التطوع سواء بالأفكار الإيجابية أو التعاون البناء مع الزملاء، والبحث عن حلول لمشكلات العاملين والمنظمة، وغيرها من السلوكيات الإيجابية.

وقد تزايد الإهتمام بهذه السلوكيات الطوعية في البحوث الإدارية مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينيات، حيث تخرج السلوكيات التنظيمية من إطار السلوكيات التي ترتبط بالدور إلى إطار أوسع يشارك فيه العاملين بروح تطوعية، وبالتزام ينشابه مع التزام الجندي الذي يضحي من أجل وطنه، بغض النظر عن المقابل الذي يحصل عليه من هذه التضحية، وهذه الروح هي التي أفرزت مصطلح الجندي الطيب The Good Soldier"، الذي ظهر في بدايات الثمانينيات على يد كلاً من أورجن وباتمن Organ (& Batman 1983)، حيث أدخل مفهوم المواطنة إلى الحياة التنظيمية، تحت مسمى

سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior (OCB)، ليعبراً به عن الأنشطة الطوعية التي يقوم بها العاملين وتؤدي إلى تحسين مناخ العمل، وتدعيم الروابط الإجتماعية، وزيادة الفاعلية الإنتاجية، دون أن ترتبط بمهام العمل الأصلية ودون إرتباط بنظم الحوافز أو الأجور.

ومن الجدير بالذكر أن ظهور مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بداياته كان مرتبطاً - ولا يزال - بالرضا الوظيفي، فقد كان أول ظهور لمصطلح سلوك المواطنة في دراسة Organ عام ١٩٩٧، الذي رأى أن عدم ثبوت علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي يرجع إلى وجود عنصر آخر يمثل حلقة الوصل بين المتغيرين، هذا العنصر هو سلوك المواطنة، حيث حاول دراسة كيفية تأثير الرضا عن العمل على السلوك الفردي، ومدى الإستعداد للمشاركة في أنشطة تطوعية، وبالتالي تأثير هذه السلوكيات على الفاعلية التنظيمية.

١/١/٣ تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

قُدمت العديد من التعريفات لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فقد عرف أورجن (Organ 1988) سلوك المواطنة "بأنه سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفاعلية التنظيمية". وهو هنا يركز على خاصيتين أساسيتين هما: عدم إرتباط هذه السلوكيات بنظم الحوافز والأجور، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية.

كما يعرف اخرون (Williams et al. 1999; Zulaiha Bt. Ahmed. 2006;) (Simon Lloyd et al. 2009) سلوك المواطنة على أنه سلوك إيجابي تطوعي غير رسمي، ويساهم في زيادة فاعلية التنظيمية.

أما بورمن (Borman 2004) فيعرفه بأنه "السلوك الذي لا يرتبط بشكل مباشر بالأنشطة والمهام الرئيسية، ولكنه يعتبر هام لأنه يدعم السياق التنظيمي والإجتماعي والنفسي، والذي يستخدم كعامل مساعد على إنجاز المهام". وهو بذلك يوسع المفهوم ليشمل التأثير الإجتماعي والنفسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويعرف تيرنبيسيد وروسلي (Turnipseed & Rassuli, 2005) سلوك المواطنة على أنه " الدفاع عن المنظمة عندما يتم إنتقادها، وتشجيع الزملاء على الإستثمار في المنظمة " وهما هنا يركزان على أشكال سلوك المواطنة، وبالتالي يمثل تعريفاً ناقصاً لا يوضح طبيعة هذا السلوك. أما دانييل وزملائه (Daniels et al. 2006) فإنهم يقدمون تعريفاً أوسع، حيث يتمثل سلوك المواطنة في " السلوك الذي يتعدى التوقعات الروتينية" دون تحديد لطبيعة هذا السلوك أو تأثيره.

أما بونشير (Poncheri, 2006) فيرى أنها "السلوكيات التي تؤثر إيجابياً على المنظمة أو أعضائها". إلا أن هذا التعريف يمكن أن يضم داخله السلوكيات المرتبطة بالدور، وأيضا غير المرتبطة بالدور، إلا أن تركيز التعريف على الأثر الإيجابي لهذه السلوكيات يخرج من إطار الشكل السلبي لسلوكيات المواطنة، والذي يعرف بسوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehavior.

وكأغلب المصطلحات الإدارية لا نجد إتفاق تام بين العلماء والباحثين على تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إتفاق على الخصائص العامة لسلوكيات المواطنة، ويمكن تحديد هذه الخصائص في:

- أنها سلوكيات طوعية لا يترتب عليها ثواب أو عقاب (Organ 1998, Organ & Podsakoff & Mackenzie 2006).
 - أنه يخرج عن إطار الدور التقليدي للوظيفي (Batman & Organ, 1983. (David & Thomas,2008, Van Dyne et al 1994).
 - انه ينبع من داخل الفرد نفسه، وبالتالي فهو يرتبط بعوامل الشخصية والإتجاهات نحو العمل (Henry moon et al, 2008, Hossam Abu Elanain 2007 (Konovsky & Organ 1996).
 - أنه يتصف بالإيجابية، فالسلوكيات السلبية - رغم أنها تمثل سلوكيات طوعية- لا تتدرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية (Eran Vigoda-Gadot, 2007).
- وفي هذا السياق يتبنى البحث الحالي تعريف أوجن Organ لسلوكيات المواطنة الذي يتضمن خصائص سلوكيات المواطنة ويعتبر الأساس للعديد من الباحثين.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية سلوكيات المواطنة وتأثيرها على تحسين أداء المنظمة، من خلال تقليل الحاجة إلى زيادة الموارد المخصصة للرواتب والأجور للحفاظ على الوظائف، والقدرة على توجيه هذه الموارد إلى أغراض أكثر أهمية وتأثيراً على الإنتاجية. وتعمل سلوكيات المواطنة على تحسين إنتاجية العاملين والمدبرين، والمساعدة في تنسيق الأعمال بين أعضاء فريق العمل ومجموعات العمل المختلفة، وزيادة ارتباط العميل بالمنظمة، وتنمية ولاءه (Carmen et al 2004)، وتحسين قدرة المنظمة على جذب والحفاظ على العمالة الجيدة من خلال زيادة جاذبية المنظمة (Podsakoff et al.2000).

وتتبع الأهمية الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية من كونها لا ترتبط بنظم الحوافز التقليدية، نظراً لكون سلوكيات المواطنة التنظيمية تتعدى حدود المطلوب وفقاً للدور الرسمي، وبالتالي فإنه من غير الممكن محاسبة العاملين على عدم القيام بها. وترتبط سلوكيات المواطنة بمدى إقتناع وإنتماء الفرد للمنظمة ومدى قدرة هذا الإلتزام على دفع الفرد في بعض الأحيان للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملاءه أو رؤسائه، أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل.

ولم تغفل الدراسات عن بعض الجوانب السلبية المحتملة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، من حيث احتمال أن يأتي الوقت المخصص لسلوكيات المواطنة على حساب الوقت المخصص لأداء المهام الوظيفية (Bergeron 2007)، الأمر الذي قد يؤدي إلى إنخفاض إجمالي الدخل للأفراد، ومن ثم قد يحجم الأفراد - مع الوقت - عن الإشتراك في سلوكيات المواطنة. وقد لفت البعض النظر إلى ما يسمى الجانب المظلم للجندى الطيب *The Dark Side of Good Soldier*، حيث قد تتبع سلوكيات المواطنة من رغبة داخلية للأفراد في إظهار أنفسهم بصورة جيدة أمام رؤسائهم، أو من رغبة في إرضاء الرؤساء سعياً لمصلحة شخصية، ومع الوقت قد يطيعون الرؤساء في أعمال تخرج عن إطار العمل نفسه وأحيانا أعمال خارج المنظمة، وهو ما يسمى بالسلوك القصري أو الإجباري *Compulsory*، الذي ينبع من مصلحة شخصية ورغبة غير حقيقية في المساهمة (Eran V. Gadot 2008). ومن الممكن أن ينعكس ذلك على أداء المنظمة بشكل سلبي، مما يدفع بتساؤل إلى الذهن عن جدوى هذه السلوكيات الطوعية

دون وجود رغبة حقيقية في المساهمة في إنجاح المنظمة (Mark Bolino et al) 2009.

وفي محاولة لفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حاول الباحثون تحديد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية (جادالله. فاطمة ٢٠١٠) في عدة صور وصلت إلى حوالي ٣٥ شكلاً منها:

- التطوع لأداء مهام ليست جزءاً من العمل الرسمي.
- تقديم جهد إضافي لأداء المهام بنجاح عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.
- التعاون مع الآخرين ومساعدتهم في العمل.
- الإحلال مكان الزملاء الغائبين وأداء مهامهم.
- الإلتزام بالمواعيد في الحضور مع الإستعداد لقضاء وقت أطول في العمل دون مقابل مادي.
- تنظيف مكان العمل.
- يصادق على endorsing ويدعم supporting ويدافع عن defending الأهداف التنظيمية.
- الإنتهاء من العمل دائماً في الموعد المحدد.
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات حتى ولو لم يتوافق معهم.
- والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية.
- التغاضي عن بعض المضايقات التي قد تظهر في مكان العمل ومحاولة حلها بوجد.
- تقبل التغيير الذي قد يطراً على النظم واللوائح.
- إستشارة الزملاء في القرارات التي قد تؤثر عليهم قبل إتخاذها.
- متابعة نتائج العمل في الإدارة والمنظمة ككل.

٣/١/٣ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حاول الباحثون التوصل إلى وضع تصنيف لأهم أشكال سلوكيات المواطنة في مجموعات، تمثل أبعاداً عامة لسلوك المواطنة التنظيمية. ويوجد العديد من التصنيفات التي تم تطويرها لسلوك المواطنة التنظيمية.

- قدم البعض تصنيفاً ثنائي الأبعاد لأبعاد المواطنة التنظيمية (Eran V.Gadot,et al) (2007; Podsakoff et al 2009) حيث تقسم وفقاً للهدف من هذه السلوكيات إلى:
- سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد OCB-I، وهي السلوكيات التي تهدف إلى مساعدة الآخرين من الزملاء في المنظمة، وهو ما عبر عنه Organ (1983) بسلوك الإيثار Altruism (Sangmook Kim, 2006).
 - سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة OCB-O، وهي السلوكيات التي تهدف إلى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بغض النظر عن الأفراد، وهو ما عبر عنه بسلوك الطاعة General Compliance (Sangmook Kim, 2006). ويعد هذا التقسيم الأكثر شمولاً وعمومية، ويمكن أن تندرج تحته الأشكال المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (Smith, Organ & Near 1983)، كما أنه يحقق مرونة في دراسة هذه النوعية من السلوك والسلوكيات المرتبطة مثل سوء السلوك التنظيمي، وكما يرى (Tepper et al,2004) و (Settoon, 2004) فإن أي سلوك يتم داخل المنظمة يمكن النظر إليه من منظور توجهه نحو المنظمة أو الأفراد.
- ونظراً لعمومية التصنيف الثنائي، توجه بعض الباحثين إلى تقديم تصنيفات أكثر تحديداً وذات تقسيمات أكبر، وتراوحت بين التصنيف الخماسي الذي قدمه Organ (1988) لأبعاد المواطنة التنظيمية ويتمثل في:
- أ- الإيثار Altruism: ويقصد به مساعدة الزملاء في إنجاز مهام مرتبطة بالعمل.
 - ب- مراعاة الضمير Conscientiousness: وهو سلوك تطوعي يتعدى الحد الأدنى لمهام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد (مثل العمل أوقات إضافية دون اجر، إتباع اللوائح بدقة).
 - ج- الروح الرياضية Sportsmanship: وهي رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تذمر.
 - د- الكياسة Courtesy: وهي سلوك يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين وبينهم وبين العملاء.

هـ - قيم المواطنة **Civic Virtue**: وهي سلوكيات يقوم بها الفرد بهدف المشاركة بفاعلية في المنظمة، والإهتمام بأمرها (مثل تقديم المقترحات التي تفيد المنظمة. الدفاع عن سمعة المنظمة الخ) وإتسعت التصنيفات إلى تصنيف سباعي قدمه (Podsakoff et al 2000) ويتضمن:

أ - الرغبة في مساعدة الاخرين **Helping Behavior**: وهي تعبير عن الإيثار من خلال التوجه نحو مساعدة الغير.

ب - الروح الرياضية **Sportsmanship**

ج- الولاء للمنظمة **Organizational Loyalty**: وهو عبارة عن التوحد مع أفكار المنظمة وقادتها، ويشمل هذا البعد السلوك الموجه نحو حماية المنظمة ودعمها والدفاع عنها داخلياً وخارجياً.

د- سلوك الطاعة **Organizational Compliance**: وهو سلوك موجه لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال الحفاظ على القواعد العامة والتقاليد التنظيمية، ووفقاً لهذا البعد فإن الفرد يقوم بقبول جميع لوائح ونظم المنظمة والتوصيف الوظيفي والتدرج الرئاسي وسياسات العاملين.

هـ- **Individual Initiative**: وهو إنعكاس لبعد مراعاة الضمير، حيث يتضمن السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الفرد بوزع داخلي يتعدى حدود المطلوب منه في المنظمة.

و- قيم المواطنة **Civic Virtue**.

ز- تنمية الذات **Self- Development**: وهي الجهود التي يبذلها الفرد لتنمية مهاراته ومعارفه.

وبوجه عام يمثل النموذجان الثنائي والخماسي أكثر التصنيفات قبولاً، وقد أثبتت الدراسات صلاحية هذا التصنيف الخماسي للتطبيق على عدد من البيئات الثقافية المختلفة، والتي منها البيئة التركية (Kutsad & Tasdon 2009)، والأوروبية (Pascal 2009; Michael F. et al 2009)، وفي بعض الدول العربية مثل الكويت (Alotaibi 2001).

ويتبنى البحث الحالي التصنيف الخماسي لما له من قدرة على التحليل. وعليه يمكن تحديد الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة في الآتي:

- **صدق المواطنة Civic Virtue**: يعبر صدق المواطنة على التداخل والمشاركة السياسية في المنظمة. وهو يعني الإطلاع المستمر على المستجدات في المنظمة والتطورات الحديثة في السياسات أو القواعد. وهذا يشمل أيضاً حضور الاجتماعات، والإستجابة إلى الرسائل البريدية أو الإلكترونية، والإحاطة بالأنشطة والأحداث التي تتم في المنظمة (Fassina et al. 2007).
- **الإيثار Altruism**: وهو يعبر عن سلوكيات طوعية Voluntary إختيارية Discretionary، تتوجه نحو مساعدة الزملاء في المهام المرتبطة بالعمل، أو في مواجهة المشكلات التنظيمية (Nadim J. et al 2004; Fassina et al. 2007; Yilmaz O. Bokeoglu 2008). وقد لا تقتصر هذه السلوكيات على مساعدة الزملاء فقط، بل وتمتد إلى مساعدة الرؤساء أيضاً (Bolino 1999). وفي هذا السياق فإن سلوك الإيثار يرتبط بالتعاون وتحديد كيفية مساعدة الآخرين.
- **يقظة الضمير Conscientiousness**: ويقصد بها الخروج عن ما هو متوقع، بمعنى السعي إلى التفوق على أو تخطي المعايير الموضوعية بدافع شخصي، وبإحساس داخلي بالمسؤولية. ويطلق البعض على هذه السلوكيات الإزعان العام General Compliance، والذي ينبع من تكريس الفرد نفسه للعمل وإحترامه لسياسات العمل أكثر من الحد الأدنى المطلوب (Nadim J. et al 2004; Fassina et al. 2007; Yilmaz O. Bokeoglu 2008).
- **الروح الرياضية Sportsmanship**: تعبر عن إستعداد العاملين للتغاضي عن المشكلات الصغيرة التي قد تحدث خلال أوقات العمل اليومية، وتقبل الأعباء الإضافية البسيطة دون تزم، في حين أن الآخرون يتزمرّون من أية أعباء إضافية مهما صغرت. إن العاملون الذين يتمتعون بالروح الرياضية يتجنبون المشاعر السلبية في العمل، وبالتالي يتجنبون أية سلوكيات سلبية (Bolino 1999).
- **الكياسة Courtesy**: تتعلق الكياسة بمحاولة تجنب المشكلات التي قد يثيرها الآخرون. أي هي محاولة منع المشكلات التي قد تحدث نتيجة لسوء التفاهم، أو

نتيجة لبعض القرارات التي قد لا يقبلها الزملاء، أو نتيجة مواقف معينة بين الزملاء والرؤساء... وغيرها من المواقف التي قد يتولد عنها مشكلات في العمل (Bolino 1999).

٢/٢ الرضا الوظيفي

يعبر الرضا الوظيفي عن الإتجاهات العامة للفرد نحو منظمته، هذه الإتجاهات تمثل أحكاماً على خصائص معينة في المنظمة. وتعتبر هذه الإتجاهات عن نفسها في شكل مشاعر طيبة نحو أشياء معينة في المنظمة. ويرتبط الرضا الوظيفي بتوقعات الفرد عن عمله ومدى مطابقة الواقع لهذه التوقعات، فعند تقارب التوقعات مع الواقع يتولد لدى الفرد شعور بالإرتياح والسعادة (Organ & Lingl 1995). بمعنى آخر الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً.

ويتبنى البحث الحالي تعريف (Podsakoff et al 1996) الذي يرى أن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة المشاعر النفسية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. ويعبر الرضا الوظيفي عن الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها لتحقيق أهدافه الإجتماعية، ولتحقيق رغبته في النمو من خلال الطموح الوظيفي.

ويتأثر الرضا الوظيفي بشكل أساسي بالعلاقة مع الرؤساء، وإستجابة الرؤساء ومساندتهم لمروسيهم، ومساهماتهم في إشباع حاجاتهم المادية والنفسية. وينبع الرضا الوظيفي أيضاً من جودة بيئة العمل، ويحكم الفرد على جودة بيئة العمل من خلال تقييمه لمركزه في العمل، وعلاقته بالزملاء، ومناخ العمل (Howell, J. M., & Hall- Merenda, K. E, 1999).

إن العامل الراضي هو عامل يشعر بالإرتياح والتقبل لمكان العمل، ويشعر بالراحة في تعاملاته مع رؤسائه وزملائه، ويشعر أن أهدافه الشخصية تتحقق من خلال العمل، وبالتالي فإنه يسعى إلى أن يكون عنصراً فاعلاً في المنظمة، من خلال تحسين جودة العمل، والتفاعل البناء مع الزملاء والرؤساء والعملاء. وقد أثبتت عدة دراسات أن الرضا الوظيفي ينعكس على جودة الخدمة، كما ينعكس على عنصر التكلفة سواء من

حيث تكلفة المنتج - من خلال تقليل الفاقد والمعيب- وتكلفة العمالة من خلال الإستمرار في العمل، وتقليل فترات الغياب، وخفض معدل دوران العمالة (Chuchai,2009., David & Thomas, 2008).

و يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم العقد النفسي Psychological Contract، حيث يرتبط الأفراد نفسياً مع منظماتهم بعقد، يتوقعون من خلاله تحقيق بعض الرغبات النفسية، مثل الإنتماء والعلاقات الإجتماعية، والإحساس بأهمية الدور الذي يؤديه، والإحساس بالمساهمة الإيجابية في مكان العمل. هذا فضلاً عن النواحي الأخرى المرتبطة بالعوامل المادية، مثل الأجور والمكافآت والترقيات. وهم في المقابل يلتزمون بطبيعة الدور والمهام المطلوبة منهم في إطار من القيم والتقاليد التنظيمية التي تفرضها المنظمة على أعضائها (William H. Turnley 2003).

وعند تحقيق توقعات الفرد نتيجة للعقد النفسي بينه وبين المنظمة، فإنه يشعر بالرضا لتواجهه في المنظمة، ويسعى إلى تدعيم هذا العقد والحفاظ عليه من خلال أداءه المرتبط بالدور، والأداء الطوعي الذي يتعدى حدود الدور (المواطنة).

١/٣/٣ أبعاد الرضا الوظيفي

إنقسمت الدراسات في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي وبالتالي في أسلوب قياسه بين المدخل الإجمالي وهو إتجاه يقيس الرضا من خلال بعد إجمالي واحد. والإتجاه الجزئي وهو يقيس مكونات الرضا المختلفة كل على حدة.

الإتجاه الاول وهو المدخل الإجمالي: ينظر إلى الرضا الوظيفي ككل واحد يجمع

خمس مكونات أساسية هي:

- الرضا عن نظام الأجور.
- الرضا عن بيئة العمل.
- الرضا عن اللوائح والإجراءات.
- الرضا عن العلاقات الإنسانية.
- الرضا عن أعضاء المنظمة.

وقد عبر هذا الإتجاه عن نفسه في شكل مقاييس عامة للرضا الوظيفي منها مقياس (The Generic Job Satisfaction Scale) الذي طوره ماكدونالد وماكينتر

(Macdonald & MacIntyer 1997) والذي يقيس كل بعد من هذه الأبعاد من خلال عبارتين، وهناك أيضاً مقياس Minnesota Satisfaction Questionnaire والذي صمم عام ١٩٦٧، والمكون من ١٠٠ عبارة. وقد حصل هذا الإتجاه على إهتمام كبير في الدراسات لما يعطيه من قدرة على قياس متغير الرضا الوظيفي كمتغير متكامل.

الإتجاه الثاني وهو المدخل الجزئي: وهو يركز على قياس العوامل المختلفة المؤثرة على الرضا، كل عامل على حدة، بمعنى قياس الرضا في جزء منه فقط وليس الرضا الكلي عن العمل. (Riggio, 2003)، فهو يقيس مثلاً الرضا عن كل بعد من الابعاد التالية كعامل منفصل: بيئة العمل، الرضا عن الأجور، والترقيات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، وبيئة العمل، وطبيعة الوظيفة، ومناخ العمل.... وهكذا. ولا يعني رضا الفرد عن عامل من هذه العوامل انه راضي وظيفياً، فقد يكون راض عن الإشراف بينما هو غير راض عن نظم الحوافز. (Aksu and Aktas 2005; Carless 2004; Brunetto and Wharton 2002; Lund 2003). والمدخل الجزئي يساهم في إعطاء عمق في دراسات الرضا الوظيفي، لكنه لا يتناسب مع طبيعة هذا البحث الذي يتعامل مع الرضا الكلي.

٢/٢/٣ علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة

إن نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية بدأ مرتبطاً بمفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction، وقد كان من الطبيعي أن تهتم الدراسات بالرضا الوظيفي ودوره كمهد Antecedent أو متنبأ Predictor لسلوك المواطنة، ولعل فترة التسعينات قد شهدت إهتماماً كبيراً بالعلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد عبر (Organ & Konovsky, 1989) و (Murphy et.al, 2002) عن هذه العلاقة بأنها العلاقة الأكثر إستعداداً، فالعاملين الراضين عن عملهم أكثر إحتمالاً لأداء سلوكيات المواطنة، وأن الرضا الوظيفي لا ينعكس على الإنتاجية بشكل مباشر، إلا أنه يظهر من خلال إندماج العاملين في الأنشطة الطوعية وسلوكيات المواطنة. ووفقاً لنظرية التبادل الإجتماعي فإن الأفراد يميلون إلى مبادلة ما يفيدهم بالمثل. وبالتالي

فإنه في حالة إعتبار العاملين أن الرضا الوظيفي نوع من المنفعة التي تحققها لهم المنظمة، فإنهم يحاولون الرد على ذلك عن طريق سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد إنقسمت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة إلى مجموعتين أساسيتين:

دراسات أثبتت علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة. وقد بدأ لورجن وباتمان هذه الدراسات (Organ & Batman 1983) حيث قاما بدراسة العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الرضا والمواطنة (زايد ٢٠٠٠)، وأن العلاقة بين الرضا والأداء التنظيمي أقل قوة. كما أظهرت نتائج أبحاث ودراسات أخرى أن هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي وجودة الإتصالات التنظيمية التي تنعكس على الإنتاجية، حيث يزيد الرضا من جودة الإتصالات ويزيد دافعية الأفراد للإشتراك في سلوكيات المواطنة، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك المواطنة والإنتاجية، بينما لم تثبت علاقة مباشرة بين الرضا والإنتاجية (Steven H. Appelbaum et al.2005). وقد دعم وجود علاقة الارتباط بين الرضا وسلوك المواطنة عدة أبحاث أخرى (زايد ٢٠٠٠، العامري ٢٠٠٢).

دراسات لم تثبت العلاقة بين الرضا وسلوكيات المواطنة. وقد أثبتت هذه الدراسات أنه رغم وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك المواطنة والرضا الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة تفقد معنويتها إذا تم إدخال متغير الإلتزام التنظيمي، حيث تصبح سلوكيات المواطنة مرتبطة معنوياً بوجود الإلتزام التنظيمي ويختفي أثر الرضا التنظيمي على سلوكيات المواطنة (Sangmook Kim 2006)، وقد أرجع الباحثون ذلك إلى قوة العلاقة بين الإلتزام والرضا، وبالتالي فإن العلاقة المعنوية التي أثبتتها الدراسات المؤيدة للعلاقة ترجع إلى التداخل القوي بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (David A. Foote and Thomas Li-Ping Tang 2008). ولم يقتصر الوضع على ذلك بل إتجه البعض إلى عكس إتجاه العلاقة، فبالرغم من إتفاق أغلب الدراسات على أن إتجاه العلاقة يبدأ من الرضا الوظيفي (كمتغير مستقل) ويصل إلى سلوك المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع)، إلا أن بعض الدراسات أثبتت أن العلاقة لا بد أن تتجه بشكل عكسي،

فتبدأ بسلوك المواطنة التنظيمية (كمتغير مستقل) وتؤدي إلى الرضا الوظيفي (كمتغير تابع). ويرى هؤلاء الباحثون أن ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأشكالها المختلفة، يؤدي إلى إدماج العاملين مع زملائهم في المنظمة، وتقوية شبكة العلاقات الإجتماعية للعاملين، وتدعيم إرتباطهم النفسي بالزملاء، وبالتالي تلبية شروط العقد النفسي للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسهم بالرضا الوظيفي (Izhar Oplatka2009; Laurent M.L. & Rick D.H. 2007).

وهذا الخلاف بين الإتجاهين هو ما دعا إلى ضرورة فحص ودراسة وتحليل هذه العلاقة، حيث تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، وهو ما يركز عليه البحث الحالي.

٢/٢ الإلتزام التنظيمي

يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه " إتجاه سلوكي يربط الفرد بالمنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها" (Robert Mooran et al 1993). فهو نتاج الإلتزام الداخلي للفرد بأهداف وسياسات المنظمة (Seokhwa Yun et al 2007). أي أنه السلوك الذي يتعلق بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة والإستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف والرغبة في البقاء في المنظمة (عبد السلام ٢٠٠٥)، وهو في أعلى مستوياته " حالة من الإرتباط والتوحد النفسي والمشاركة بين الفرد والمنظمة" (Allen & Meyer 1996). فالإلتزام التنظيمي يمثل عاملاً أساسياً في نجاح المنظمة، فالإلتزام الفرد بأهداف المنظمة، يدفعه إلى العمل حثيثاً إلى تحقيق أهدافها.

١/٣/٣ أبعاد الإلتزام التنظيمي

قسم آلان وماير مفهوم الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:

الإلتزام الوجداني أو العاطفي Affective Commitment:

ويشير الإلتزام العاطفي إلى رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، والإرتباط المعنوي بها، والإلتزام بأهدافها وقيمها (Lavelle et al 2009). ويشير هذا البعد إلى الجانب النفسي الوجداني الذي قد يدفع الفرد إلى البقاء في المنظمة نتيجة إرتباطه العاطفي بزملائه، أو نتيجة سياسات الدعم التنظيمي التي تقدمها المنظمة، أو نتيجة إحساسه بالعدالة التنظيمية. وقد ينبع الإلتزام العاطفي من طول مدة الخدمة، (Thaneswor Gautam et al 2005) أو درجة الإستقلالية التي يشعر بها الفرد في العمل.

الإلتزام المعياري Normative Commitment:

يعبر الإلتزام المعياري عن الشعور بالإلتزام الادبي نحو البقاء في المنظمة، وانه ليس من القيم الأخلاقية ترك العمل بالمنظمة (Allen & Meyer 1996). ولا يعبر الإلتزام المعياري عن اقتناع الفرد او تبنيه لسياسات المنظمة كدافع لبقاءه في المنظمة، لكنه يرتبط بدافع اخلاقي يرى فيه الفرد ان تركه للعمل بالمنظمة لايتناسب مع قيمه الاخلاقيه، وانه يمثل تخلياً منه عن المنظمة التي هي مصدر دخله.

الإلتزام المستمر Continuous Commitment:

وهو يشير إلى إحتياج الفرد للبقاء في المنظمة، والإستمرار فيها، نتيجة إدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (Allen & Meyer 1996)، مثل فقد الحوافز المادية وحق الأقدمية وحق المعاش. وهو لا يرتبط بالنواحي الأخلاقية أو الوجدانية، بل بالجوانب المادية، فقد لا يكون الفرد متعلقاً بمكان العمل، إلا أنه يظل يُبقى عليه حفاظاً على الدخل والمنافع المترتبة عليه.

٢/٣/٢ العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

تعد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من العلاقات الواضحة التي أثبتتها الدراسات، حيث ثبت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، فالأفراد الملتزمين نحو المنظمة هم أكثر إشتراكاً في الأعمال الطوعية المختلفة داخل المنظمة، ويقترح (James J. Lavelle, et al, 2009) أن الإلتزام التنظيمي يعتبر عامل توازن للمحافظة على الإستمرار في توجيه سلوك العاملين نحو خدمة أهداف المنظمة، عندما تفشل نظم الحوافز المطبقة في ذلك. ونظراً لأن المواطنة التنظيمية بطبيعتها هي سلوك طوعي يفترض أن يصدر من العاملين دون توقع للمكافأة، فإن الإلتزام التنظيمي يعد أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وكلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد كلما كان أكثر إستعداداً للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكلما كان أكثر إستغراقاً في مشاكل المنظمة والأمور المؤثرة على مستقبلها، وكذلك كان أقل إعتياداً في سلوكياته على نظم الثواب والعقاب.

وقد تناولت الدراسات العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وكانت أهم النتائج كما يلي:

علاقة الإلتزام المستمر بسلوك المواطنة التنظيمية:

توصلت أغلب الدراسات التي إختبرت العلاقة بين الإلتزام المستمر وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلي وجود علاقة سلبية بين المتغيرين (Gautam et al 2005)، فالعامل الذي يكون مستوى الإلتزام الإستمراضي لديه مرتفع، يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين. وبالتالي يكون هناك علاقة سلبية معنوية بين كلا المتغيرين.

علاقة الإلتزام العاطفي بسلوك المواطنة التنظيمية:

توصلت بعض الدراسات التي إختبرت العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كلا المتغيرين (Yuwen Liu , 2009)، كما أثبتت الدراسة أن الإلتزام العاطفي يعدل العلاقة بين سلوك المواطنة والدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational support، فالعامل الملتمزم عاطفياً يكون راعباً في مساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم الوظيفية عن طريق سلوكيات المواطنة، كما يكون أكثر تفاعلاً مع المنظمة وأكثر إدراكاً للدعم الذي تقدمه المنظمة.

علاقة الإلتزام المعياري بسلوك المواطنة التنظيمية:

توصلت بعض الدراسات التي إختبرت العلاقة بين الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العامل يكون مستوى الإلتزام المعياري لديه مرتفعاً فيقوم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لأنه يشعر أنه من الواجب عليه أن يقوم بذلك. (Gautam et al 2005).

وبوجه عام فإن الإلتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً في مدى إشتراك الأفراد في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

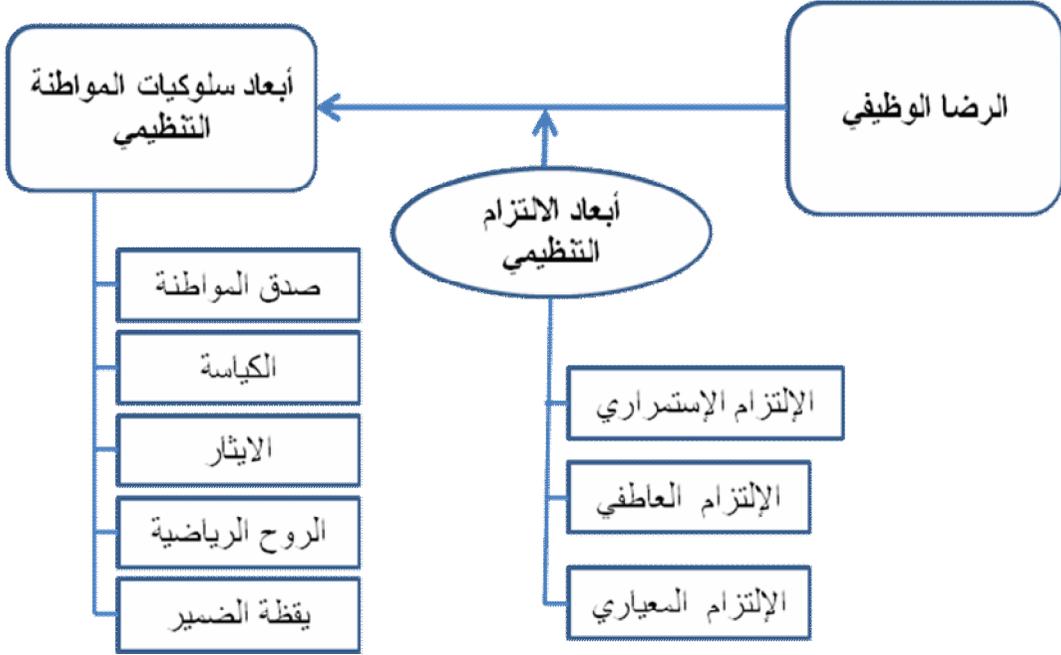
ويوضح الجدول التالي تلخيصاً للأبحاث التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (سلوكيات المواطنة، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي).

جدول (٣) الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوك
المواطنة التنظيمية

الباحثين	المتغيرات
<p>Konovsky & Organ ,1996; Murphy, et al.2002; Batman & Organ ,1983;Jen-Hung et al,2004; Scott W.Bruce & M. Audrey.2008; Chuchai Smithikrai.2009; زايد.٢٠٠٠، العامرى.٢٠٠٢</p> <p>Sangmook Kim 2006; David A. Foote and Thomas Li-Ping Tang 2008; Izhar Oplatka2009; Laurent M.L. & Rick D.H. 2007</p>	<p>• الرضا الوظيفي</p> <p>○ المؤيدين للعلاقة:</p> <p>يرون أن هذه العلاقة هي العلاقة الأكثر إحتمالاً لسلوك المواطنة، ووجود علاقة إرتباط موجبة قوية دالة إحصائياً.</p> <p>○ غير المؤيدين للعلاقة:</p> <p>- يرون أنه لا يوجد علاقة إرتباط معنوية بين الرضا وسلوكيات المواطنة، وأن سبب ظهور هذه العلاقة في البحوث هو الإرتباط القوي بين الرضا ومتغير الإلتزام التنظيمي، حيث يمثل الإلتزام التنظيمي المتغير الأساسي في العلاقة.</p> <p>- ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو نتيجة سلوك المواطنة، وليس سبب لها، وبالتالي يكون الرضا الوظيفي هو المتغير التابع وسلوك المواطنة هو المتغير المستقل.</p>
<p>James J. Lavelle, et al. 2009; Alotaibi.2001; Thaneswor et al.2005; Chieh-Peng et al.2007: Kursad Yilmaz & Omay Cokluk-Bokeoglu. 2008; Yuwen Liu.2009: الصباغ. ٢٠٠٦</p>	<p>• الإلتزام التنظيمي</p> <p>- من المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوك المواطنة.</p>

٤/٢ الإطار المقترح للدراسة

شكل (١) الإطار المقترح للدراسة



يقدم الإطار المقترح تفسيراً للتفاعل بين متغيرات الرضا والإلتزام والمواطنة التنظيمية.

فالفرد نتيجة تفاعله مع المنظمة يُكوّن مجموعة من الأحكام حول مدى التوافق بين ما تقدمه له المنظمة (في شكل حزمة من العوامل المادية، متمثلة في الأجور والمكافآت، والعوامل المعنوية، متمثلة في العلاقات مع الرؤساء والمرؤسين، وتوفير بيئة العمل التي تساهم في أشباع الاحتياجات المختلفة للفرد) وبين ما يقدمه هو للمنظمة في إطار العمل المكلف به. وحين يرى الفرد أن ما تقدمه له المنظمة يحقق توقعاته أو يفوقها، فإنه يشعر بالرضا الذي يدفعه بدوره الى تقديم أعمال إضافية طوعية لخدمة المنظمة أو أفرادها كنوع من (رد الجميل) للمنظمة على شعوره بالرضا. وهو يعبر عن ذلك من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: صدق المواطنة، والكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، وبقظة الضمير. وعليه فإن إطار هذه الدراسة يركز على أن هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي (كمتغير مستقل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع). ويتم

قياس الرضا من خلال مقياس (The Generic Job Satisfaction Scale) الذي طوره ماكdonald و ماكIntyer (1997) لقياس الرضا الوظيفي، والذي يتكون من ١٠ عبارات تقيس عناصر الرضا الخمس وهي: الرضا عن نظام الأجور، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن اللوائح والإجراءات، الرضا عن العلاقات الانسانية، الرضا عن أعضاء المنظمة. ويتم قياس سلوكيات المواطنة من خلال مقياس كونفسكي وأورجن لسلوكيات المواطنة (Konovsky & Organ 1996)، الذي يقيس الأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية، من خلال ١٥ عبارة تقيس كل من: الإيثار، يقظة الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، صدق المواطنة.

ووفقاً للإطار المقترح فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية تتأثر بمدى الإلتزام التنظيمي للفرد. فالأفراد الذين يلتزمون بأهداف وسياسات المنظمة يكونون أكثر ميلاً لممارسة المواطنة التنظيمية. والبحث الحالي يفترض أن هذا التأثير يشترط وجود حالة من الرضا الوظيفي أولاً، فالفرد الغير راضي من الصعب أن يلتزم بأهداف وسياسات المنظمة، كما أنه يميل الى ترك العمل ولا يشعر بالإلتزام العاطفي نحو المنظمة. أما بالنسبة لكل من الإلتزام الإستمراري والمعياري (مع عدم وجود الرضا الوظيفي) فإن ذلك قد يرجع الى: عدم قدرة الفرد على الإستغناء عن دخله من عمله، أو عدم وجود فرصة عمل بديلة، أو قد يرجع الى شخصية الفرد ذاته، ومنظومة القيم الخاصة به، والتي قد تدفع الفرد إلى أن يكون ملتزماً أديباً نحو المنظمة والإستمرار فيها. ولذا فإن الإطار المقترح يفترض أن الإلتزام التنظيمي يؤثر على قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية. ويتم قياس الإلتزام التنظيمي بإستخدام مقياس آلان وماير للإلتزام التنظيمي (Allen & Meyer 1996) ويتكون من ٢٤ عبارة تقيس الأبعاد الثلاث للإلتزام التنظيمي وهي: الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، والإلتزام المعياري.

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج إختبار الفروض، مبوبة بما يتماشى مع متطلبات إختبار فروض البحث، مع عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

١/٣ نتائج تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة:

يختبر هذا الجزء الفرض الأول للبحث والقائل: "هناك علاقة إرتباط طردية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية". وتطلب إختبار هذا الفرض تحليل على مرحلتين:

١/١/٣ تحليل معامل الإرتباط بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بإستخدام معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لقياس درجة العلاقة بين المتغيرين وقوتها. وقد تم حساب معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة ككل لإضفاء عمق على التحليل.

وقد تبين من نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة إرتباط موجبة معنوية بين الرضا الوظيفي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ككل، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٥). إلا أنه رغم معنوية العلاقة إلا أنها لم تظهر قوة كبيرة (٠,٥٥٦). كما لم تظهر النتائج قوة العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كلاً على حدة والرضا الوظيفي، وإن كانت ذات دلالة معنوية، وجاءت العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعدي الكياسة والإيثار ضعيفة (٠,١٤٩، ٠,١٨٣) وإن كانت معنوية. وقد يرجع ذلك إلى متغير الإلتزام التنظيمي، حيث تبين وجود علاقة إرتباط معنوية بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة، وإن كانت أيضاً علاقة ضعيفة وأقل قوة من العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة (٠,٤٨٠). وبينما تبين عدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الرضا الوظيفي ككل وأبعاد الإلتزام التنظيمي ككل (٠,٠٧٥)، نجد أن هناك علاقة إرتباط قوية معنوية بين الإلتزام العاطفي - كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي - والرضا الوظيفي (٠,٦٠٩)، مما قد يعنى أن ضعف العلاقة قد يرجع إلى تأثير العلاقة بين الإلتزام وكلاً من سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي، ولذا كانت الخطوة الثانية تقتضي إختبار علاقة الإرتباط عند إدخال متغير الإلتزام التنظيمي.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	M	SD	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- الإلتزام العاطفي	٣٠,٠٤	٤,٣٤										
٢- الإلتزام المستمر	٢٦,١٨	٦,٩٤	**٠,٣٧١									
٣- الإلتزام المعياري	٢٦,٠١	٤,٤٩	**٠,٥٣٥	**٠,٧٨٠								
٤- الإيثار	١١,٦٥	١,٨٠	**٠,٥٥٥	**٠,٤٥٦	**٠,٤٢٩							
٥- يقظة الضمير	١١,٤٨	١,٩٢	٠,٠٣٩	**٠,٣٢١	**٠,٢٨٨	٠,١٢٨						
٦- الروح الرياضية	١٢,٠١	٢,٥٧	*٠,١٦٩	**٠,٤٩٠	**٠,٦١٤	٠,١١٥	**٠,٣٢٧					
٧- الكياسة	٧,٦٨	١,٥١	**٠,٤٣٩	**٠,٣٣٥	**٠,٤٩٨	**٠,٢٧٢	٠,١٦٨	**٠,٣٨٣				
٨- صدق المواطنة	١١,١١	٢,٣٨	**٠,٥٤٦	*٠,١٣٩	٠,١٣٤	**٠,٦٧٨	**٠,٤٥٢	**٠,١٩٤				
٩- سلوك المواطنة	٥٣,٩٣	٥,٩٠	**٠,٤٤٣	**٠,٣٧٠	**٠,٤٨١	**٠,٦٤٢	**٠,٦٧٤	**٠,٤٣١	**٠,٢٢٩	**٠,٨٣٢		
١٠- الرضا الوظيفي	٣٣,٩٢	٦,١٤	**٠,٦٠٩	*٠,١٧٥	٠,٠٩٤	**٠,١٨٣	**٠,٣٦٩	**٠,٣٣٥	*٠,١٤٩	**٠,٤٨٤	**٠,٥٥٦	
١١- الإلتزام التنظيمي	٨٢,٢٣	١٣,٣٨	**٠,٦٩٧	**٠,٩٠١	**٠,٩١٤	**٠,٥٦١	**٠,٢٥١	**٠,٥١٥	**٠,٤٨٣	**٠,٢٩٤	**٠,٤٨٠	٠,٠٧٥

* مستوى معنوية ٠,٠٥

** مستوى معنوية ٠,٠١

٢/١/٣ تحليل معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، باستخدام معامل الارتباط الجزئي Partial Correlation Coefficients مع تثبيت أثر متغير الإلتزام التنظيمي عليهما. وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى رقم (٦):

جدول (٦) معامل الارتباط الجزئي للعلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة عند تثبيت أثر الإلتزام التنظيمي عليهما

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- الإيثار	١					
٢- يقظة الضمير	**٠,٣٣٥					
٣- الروح الرياضية	**٠,٢٤٤	**٠,٢٣٩				
٤- الكياسة	٠,٠٠٢	٠,٠٦٣	*٠,١٧٩			
٥- صدق المواطنة	**٠,٦٤٩	**٠,٥٦٨	*٠,٢٤٩	٠,٠٦٢		
٦- سلوك المواطنة	**٠,٧٠٦	**٠,٧٢٩	*٠,٥٧١	*٠,٢٠٣	*٠,٨٤٣	
٧- الرضا الوظيفي	*٠,١٧٠	**٠,٤٠٢	*٠,٤٣٧	٠,١٢٩	*٠,٤٨٤	*٠,٥٥٣

* مستوى معنوية ٠,٠٥

** مستوى معنوية ٠,٠١

وكما يظهر من الجدول السابق فإنه عند تثبيت أثر الإلتزام التنظيمي على متغيري الرضا التنظيمي وسلوكيات المواطنة، تظل العلاقة معنوية بنفس درجة القوة تقريبا (٠,٥٥٣)، بينما تزداد درجة القوة في بعدي يقظة الضمير والروح الرياضية، وتفقد العلاقة معنويتها بين بعد الكياسة والرضا الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع بعض

الدراسات السابقة (Organ 1993, 1983) ، حيث أرجع الباحثون هذه النتيجة لطبيعة بعد الكياسة الذي يرتبط أساساً بعوامل الشخصية.

بناء على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الأول من البحث بشكل جزئي والقائل: " هناك علاقة إرتباط طردية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

٢/٣ نتائج تحليل التباين بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يختبر هذا الجزء الفرض الثاني للدراسة والقائل " التغير في الرضا الوظيفي يفسر التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ". وتطلب إختبار هذا الفرض أولاً تحليل التباين في المتغيرين للتأكد من معنوية هذه التغيرات، ثم تفسير التباين من خلال تحديد المتغير الذي يؤثر على التباين، وهو ما تظهره الخطوات التالية:

١/٢/٣ إستخدام تحليل التباين Two way ANOVA، لتحديد مدى وجود إختلافات معنوية بين مستويات المواطنة التنظيمية نتيجة للرضا الوظيفي، ونتيجة للإلتزام التنظيمي، وكذلك مدى وجود إختلافات معنوية بين مستويات المواطنة التنظيمية نتيجة التفاعل بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد تبين من نتائج التحليل- التي يظهرها جدول رقم ٧- أن هناك تباين في مستويات المواطنة التنظيمية يرجع إلى الإختلاف في الرضا الوظيفي حيث كانت قيمة (ف) ١٨٠٨,٤٤٧ (عند مستوى معنوية (٠,٠١)). كما أن هناك تباين في مستويات المواطنة التنظيمية يرجع إلى الإختلاف في الإلتزام التنظيمي (قيمة ف ٨٣٦,٨٥ بمستوى معنوية ٠,٠١). إلا أن التباين نتيجة للرضا الوظيفي أكبر من حجم التباين نتيجة للإلتزام التنظيمي. وإذا أخذنا في الحسبان درجة الإرتباط العالية بين الرضا الوظيفي والإلتزام العاطفي، فإننا نفترض أن التفاعل بين متغيري الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي قد يؤثر في التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا ما أكدته قيمة ف حيث كانت (٤٧٢,٢٢٩) ومستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لتفاعل المتغيرين على سلوكيات المواطنة. وبالكشف على قيم ف الجدولية عند مستويات المعنوية ودرجات الحرية السابقة نجد ان قيم ف المحسوبة اكبر من قيم ف الجدولية، وبالتالي فإن هذه النتائج تثبت الفرض الثاني.

جدول (٧) نتائج إختبار تحليل التباين لإختبار الفروق في سلوكيات المواطنة وفقا

للرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	المعنوية
الرضا الوظيفي	٣١٥١,٨٦٤	٢١	١٥٠,٠٨٩	١٨٠٨,٤٤٧	٠,٠١
الإلتزام التنظيمي	٢٢٢٢,٧٦٤	٣٢	٦٩,٤٦١	٨٣٦,٩٥٣	٠,٠١
التفاعل بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي	٢٧٤,٣٤٣	٧	٣٩,١٩٢	٤٧٢,٢٢٩	٠,٠١

ولتوضيح أي المتغيرين يفسر التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار البسيط.

٢/٢/٣ استخدام تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression، لتحديد مصدر التباين الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتم تحليل الإنحدار البسيط لكل متغيرين على حدى، بحيث يتم تحديد قيم التغير المتوقعة في سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة الرضا الوظيفي، ثم نتيجة الإلتزام التنظيمي.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدراسة العلاقة وقوتها بين سلوك

المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة (ف)	معاملات الإنحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معاملات الارتباط (R)	المعنوية
الرضا الوظيفي	٩٣,١٨١	٠,٥٣٤	٠,٣٠٩	٠,٥٥٦	٠,٠٠٠
الإلتزام التنظيمي	٢,٤٦٩	٠,٠٤٨	٠,٠١٢	٠,١٠٨	٠,١١٨

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (٠,٥٥٦) وهو ما يتناسب مع تحليل إرتباط بيرسون السابق. بينما الإلتزام التنظيمي لا يرتبط معنوياً مع سلوك المواطنة، حيث كان معامل الإرتباط (٠,١٠٨) عند مستوى معنوية (٠,١١٨) وهو ما يتعارض مع معاملات إرتباط بيرسون. وقد يرجع ذلك إلى: ان الرضا الوظيفي يفسر ٣٠,٩% من التغير (التباين) في سلوك المواطنة، بينما لا يفسر الإلتزام التنظيمي التباين في سلوك المواطنة التنظيمية إلا بنسبة ١,٢ وفقاً لنموذج الإندرجار البسيط.
- توضح قيمة بيتا تأثر مستوى سلوك المواطنة بالرضا الوظيفي (بيتا ٥٣) بينما بالنسبة للإلتزام التنظيمي كانت (بيتا ٤) مما يعكس قلة التأثير. ولمزيد من الإيضاح تم استخدام تحليل الإندرجار البسيط، لتحديد أثر متغير الرضا الوظيفي في تفسير أبعاد سلوك المواطنة الخمس كلاً على حده، وكانت النتائج على النحو التالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الإندرجار البسيط لدراسة العلاقة وقوتها بين أبعاد سلوك

المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغيرات	قيمة (ف)	بيتا (B)	معامل التحديد (R2)	معاملات الإرتباط (R)	مستوى المعنوية
الإيثار	٧,١٨٨	٠,٠٥	٠,٠٣٣	٠,١٨٣	٠,٠١
يقظة الضمير	٣٢,٨٠٢	٠,١١٦	٠,١٣٦	٠,٣٦٩	٠,٠١
الروح الياضية	٢٦,٢٧٢	٠,١٤	٠,١١٢	٠,٣٣٥	٠,٠١
الكياسة	٤,٧٠٨	٠,٣٧	٠,٠٢٢	٠,١٤٩	٠,٠٥
صدق المواطنة	٦٣,٤٧٥	٠,١٨٨	٠,٢٣٤	٠,٤٨٤	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن الرضا الوظيفي يرتبط معنوياً بكل أبعاد سلوك المواطنة، وأن الرضا الوظيفي يفسر التباين في أبعاد سلوك المواطنة بنسب مختلفة. حيث نجد أن نسبة التغير التي يفسرها الرضا الوظيفي هي (٢٣,٤%) لعنصر صدق

المواطنة، يليها يقظة الضمير (١٣,٦%) ثم الروح الرياضية (١١,٢%)، بينما عنصرى الإيثار والكياسة لا يفسر الرضا الوظيفي نسبة كبيرة منهما (٠,٢٢، ٠,٣٣) على التوالى.

ورغبة من الباحثة فى الوصول إلى سبب عدم قدرة الإلتزام التنظيمي على تفسير التباين فى سلوكيات المواطنة، وسبب عدم معنوية الإرتباط فى نموذج الإندحار، تم إستخدام تحليل الإندحار البسيط على المتغيرات الفرعية للإلتزام التنظيمي لمعرفة سبب عدم التأثير فى التباين وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٠) على النحو التالى:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الإندحار البسيط لقوة العلاقة بين سلوك المواطنة

التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي

مستوى المعنوية	المعنوية	معاملات الإرتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معاملات الإندحار (B)	قيمة (ف)	المتغيرات
غير معنوي	٠,٥٩٧	٠,٠٣٧	٠,٠٠١	٠,٠٣١	٠,٢٨١	الإلتزام المستمر
معنوي	٠,٠١	٠,٤٤٣	٠,١٩٦	٠,٦٠٢	٥٠,٧٠٢	الإلتزام العاطفي
غير معنوي	٠,٤٨٨	٠,٠٤٨	٠,٠٠٢	٠,٠٣٦	٠,٤٨٢	الإلتزام المعباري

يتضح من الجدول السابق أن سبب الإرتباط الذي ظهر فى تحليل إرتباط بيرسون هو بعد الإلتزام العاطفي، والذي يفسر (٦٠,٢) من التباين فى سلوكيات المواطنة، بينما عدم معنوية الإرتباط لمتغير الإلتزام التنظيمي ككل فيرجع إلى عدم معنوية الإرتباط لعناصر الإلتزام المستمر والمعياري. وبمراجعة معاملات بيرسون نجد أن إرتباط الإلتزام العاطفي مع الرضا الوظيفي معنوي ومرتفع (٠,٦٠٩)، وهذه النتيجة تعتبر منطقية إلى حد كبير، حيث أن الرضا الوظيفي يمثل إتجاه نفسي ووجداني، وهو يتقارب كثيراً مع

مفهوم الإلتزام العاطفي. وهذا يؤكد أن الرضا هو العامل الأساسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بناء على ما تقدم يمكن قبول الفرض الثاني من البحث والقائل: "التغير في الرضا الوظيفي يفسر التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٣/٣ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analyses لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا التحليل إلى إختبار الفرض الثالث والقائل " الإلتزام التنظيمي يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، أى التأكد من أن متغير الإلتزام التنظيمي يعدل قوة أو إتجاه العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة. وباستخدام تحليل الإنحدار بأسلوب Backward يتم إدخال جميع المتغيرات مرة واحدة، وفيها يتم تحديد علاقات الإرتباط ومعنويتها، ثم يتم حذف المتغيرات تدريجياً، لتحديد هل تأثرت العلاقة أم لا؟.

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر التفاعل بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	معاملات الإنحدار B	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي**	٠,٥٢٦	٠,٥٦٠	٠,٣١٤	٤٧,٣٤٠	٠,٠١
الرضا الوظيفي (بعد سحب متغير الإلتزام التنظيمي)*	٠,٥٣٤	٠,٥٥٦	٠,٣٠٤	٩٣,١٨٢	٠,٠١

** النموذج الاول: المتغير التابع سلوك المواطنة، والمتغيرين المستقلين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) في حالة وجود المتغيرين المستقلين: الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (النموذج الاول) كان معامل الارتباط (٠,٥٢٦) ومستوى المعنوية (٠,٠١)، مما يعني أن كلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي يتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية. ونجد أن المتغيرين معاً يفسران حوالي ٣١,٤ % من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي يمكن التنبأ بالتغير في سلوك المواطنة بناء على التغير في كلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

بينما في النموذج الثاني عند حذف متغير الإلتزام التنظيمي لا يحدث تأثير حقيقي في العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة، حيث يظل معامل الارتباط (٠,٥٥٦) ومستوى المعنوية (٠,٠١)، كما أن الرضا يظل يفسر (٣٠,٤%) من التباين في سلوكيات المواطنة. هذا يعني أن الإلتزام التنظيمي ليس له أثر معنوي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، وبالتالي فهو لا يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح عدم قبول الفرض الثالث من البحث والقائل: " الإلتزام التنظيمي يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

المبحث الرابع النتائج والتوصيات

١-٤ النتائج

يستهدف البحث دراسة ظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل التي تؤدي إلى ظهورها، وتعميق فهم هذه الظاهرة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم مراجعة وتحليل الأدبيات الحديثة التي تناولت كل من: المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والعلاقات بينهم. وكذلك تم اجراء دراسة ميدانية من خلال تطبيق البحث على عينة عشوائية قوامها ٢٣٠ من الطلاب المسجلين في الماجستير المهني في الإدارة MBA، والذي يتوافر فيهم شرطين أساسيين هما: أن يعملوا بصفة دائمة في إحدى المنظمات في مصر، وأن لا تقل مدة الخبرة كل منهم عن ثلاث سنوات. وتم توزيع قائمة إستقصاء تقيس متغيرات الدراسة. وتم تحليل الإستجابات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، لإختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

١/١/٤ أن مفهوم الأداء الذي يتعدى الدور الرسمي للفرد - متمثلاً في سلوك المواطنة التنظيمية - يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في مجال السلوك التنظيمي، لذا فهو لا يزال محل البحث والدراسة بهدف التوصل إلى فهم أعمق لطبيعة هذا المفهوم، والمتغيرات المؤدية له، بهدف إستثمار ذلك في تطوير وتدعيم الأداء التنظيمي.

٢/١/٤ إن تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات المصرية يُعد إتجاهاً فعالاً لتحسين ورفع مستويات الأداء التنظيمي. كذلك يعمل على تشجيع روح الأعمال الطوعية، وتحسين مناخ العمل، والحفاظ على موارد المنظمات، بالإضافة إلى توفير قدر كبير من المرونة في مواجهة المواقف المتغيرة والطارئة.

٣/١/٤ يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم التفاعل الإجتماعي بين العاملين داخل المنظمة كما يدعم العقد النفسي بين المنظمة وأفرادها، بما يعكس على تقليل فرص الصراع، بما يضمن المزيد من بذل الجهد في سبيل الأفراد تحقيق أهداف المنظمة.

٤/١/٤ لا يوجد إتفاق كامل بين الباحثين حول مصادر سلوك المواطنة التنظيمية، سواء من حيث تحديدها أو تحديد تأثيرها، إلا أن أغلب الدراسات إتفقت على مجموعة من المصادر تشمل: الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية المدركة، الدعم التنظيمي المدرك، ونمط القيادة.

٥/١/٤ توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية متغير الرضا الوظيفي في تدعيم التوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة في الأبعاد المرتبطة بسلوك الإيثار، وبقظة الضمير، وصدق المواطنة، والتحلي بالروح الرياضية. فقد اثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة السابقة والرضا الوظيفي. (قبول الفرض الأول بشكل جزئى). مما يعكس أهمية التوافق بين توقعات العاملين عن مناخ وبيئة العمل وبين الواقع الفعلي -والذي ينتج عنه الشعور الرضا الوظيفي- في تدعيم إتجاه العاملين نحو الأعمال الطوعية داخل المنظمة.

٦/١/٤ أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة إرتباط بين الرضا الوظيفي وبعد الكياسة في المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية السمات الشخصية Big Five Personality traits، حيث لا يعد بعد الكياسة تعبيراً عن سلوكيات المواطنة بقدر ما يعكس السمات الشخصية للفرد.

٧/١/٤ أظهرت الدراسة أهمية بعد الإلتزام العاطفي وتأثيره على ميل الأفراد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث يكون الأفراد المرتبطين عاطفياً ووجدانياً مع المنظمة أكثر إستعداداً للمشاركة في الأعمال الطوعية الإضافية. ورغم وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين سلوكيات المواطنة والإلتزام التنظيمي ككل، إلا أن بعدي الإلتزام المعياري والإلتزام الإستمراري لم يثبت وجود إرتباط بينهما وبين المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن الإلتزام الأدبي والأخلاقي، وإحتياج الفرد الى الدخل المتحقق له من خلال عمله في المنظمة لا يعدان سبباً كافياً لدفع الفرد الى بذل الجهد والوقت في أية أعمال تطوعية.

٨/١/٤ تم قبول الفرض الثاني الفائل بأن" التغير في الرضا الوظيفي يفسر التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين الآتى:

■ إن التباين في مستويات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة يرجع بشكل كبير إلى التباين في مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن فرضية أن المواطنة التنظيمية تمثل المتغير المستقل يمكن رفضها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي في الدراسة الحالية. وهذا يدعم الإتجاهات المدعومة للدراسات السابقة التي ترى أن العوامل المرتبطة بالإتجاهات نحو العمل - مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي - تعد مصدراً أساسياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

■ أن الإلتزام التنظيمي يفسر جزء ضئيل من التباين في مستويات المواطنة التنظيمية، هذا الجزء يرجع أساساً الى الإرتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، والذي قد يرجع الى عدة أسباب منها: طول مدة الخدمة، العلاقات الإنسانية مع الزملاء، إرتباط فترة العمل داخل المنظمة بأحداث محورية في حياة الفرد، وأخيراً شعور الفرد بالرضا الكلي أو الجزئي عن بعض عناصر العمل داخل المنظمة.

■ إن الإختلاف في حجم التباين في مستويات المواطنة التنظيمية نتيجة للرضا الوظيفي أكبر من الإختلاف نتيجة الإلتزام التنظيمي، وهذا يعكس الأهمية النسبية للرضا الوظيفي. وبالتالي فإن تدعيم مناخ العمل بالشكل الذي يحقق رضا العاملين يمثل العنصر الأهم في تدعيم المواطنة التنظيمية.

■ يفسر الرضا الوظيفي ٣٠% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يقودنا الى نتيجتين هامتين هما:

• أهمية الرضا الوظيفي في التنبؤ بالمواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن إهتمام المنظمات برفع مستوى رضا العاملين يتوقع أن ينعكس إيجابياً على الاداء التنظيمي بعنصره: الاداء المرتبط بمهام العمل، والاداء الطوعي المتمثل في المواطنة.

• تدعيم الإتجاه القائل بأن الرضا الوظيفي (كمتغير مستقل) يؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع). بما يحقق أحد أهداف الدراسة الحالية في تحديد إتجاه وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية.

٩/١/٤ لم تثبت الدراسة أي أثر معدل للإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (عدم قبول الفرض الثالث من البحث).

وقد تم وضع هذا الفرض بناءً على الدراسات التي أثبتت أن العلاقة بين الرضا والمواطنة تفقد معنويتها إذا تم إدخال متغير الإلتزام التنظيمي. وقد أرجع الباحثون ذلك إلى قوة العلاقة بين الإلتزام والرضا، وعليه فقد إفتترضت الدراسة الحالية أن الإلتزام يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية. وقد ترجع هذه النتيجة (رفض الفرض) الى طبيعة عينة البحث، والتي تنتمي الى طبقات مجتمعية ذات دخول مرتفعة (قادرة على تحمل تكلفة الدراسة ببرنامج الماجستير المهني) وبالتالي فإن عنصر الإلتزام التنظيمي لديها يركز على الإلتزام العاطفي الوجداني، وغاب بعدي الإلتزام المعياري والإلتزام الإستمراري. ولذا لم يأتي تأثير الإلتزام بمستوى القوة المتوقع الذي يمكن أن يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية.

٢-٤ التوصيات

٤-٣-١ التوصيات العامة

١/١/٢/٤ ضرورة الإهتمام بغرز قيم العمل الطوعي كجزء أساسي من المنظومة القيمية في جميع مراحل التعليم. وأيضاً من خلال جميع القنوات الثقافية والتربوية في المجتمع.

٢/١/٢/٤ إن المشاركة في الأعمال الطوعية في مراحل حياة الفرد المختلفة خلال سنوات الدراسة أو الجامعة أو العمل في المجتمع المحلي، يجب أن تعد جزءاً رئيسياً من متطلبات أي وظيفة في المنظمات الحديثة.

٣/١/٢/٤ على إدارة المنظمات ضرورة الإهتمام بعناصر مناخ وبيئة العمل بالشكل الذي يقلل من الفجوة بين توقعات العاملين وواقع العمل داخل المنظمة، بحيث يؤدي ذلك الى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وهو الأمر الذي سينعكس على الأداء التنظيمي الرسمي والطوعي.

٤/١/٢/٤ ثقافة التطوع يجب أن تكون جزءاً أساسياً من خطة التدريب في المنظمات الحديثة، وخاصة بالنسبة لإعداد القيادات داخل المنظمات. وأن تصمم البرامج التي تنمي هذه الثقافة بشكل غير تقليدي يؤدي الى إظهار التأثير الإيجابي للأنشطة الطوعية على الفرد ذاته وعلى المنظمة ككل.

٥/١/٢/٤ ضرورة الإهتمام بوضع سياسة محددة للأنشطة الإجتماعية والرياضية والثقافية والترفيهية كجزء أساسي من سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لما لها من تأثير في تدعيم عمليات التكيف الإجتماعي للعاملين وتدعيم الروابط الوجدانية بين العاملين، الأمر الذي ينعكس على سلوك وأداء العاملين خاصة في مجال الأنشطة الطوعية.

٦/١/٢/٤ ضرورة إعادة هيكلة نظم تقييم الأداء في المنظمات المصرية بحيث تتضمن تقييم أنشطة المواطنة التنظيمية (الأعمال الطوعية الإضافية) بالشكل الذي يدعم ويقوي إتجاه العاملين نحو هذه الأنشطة، مع التأكيد على أن تكون المساهمة في أنشطة المواطنة التنظيمية أحد المعايير الأساسية للترقية وشغل وظائف الإدارة العليا.

٤-٢-٣ التوصيات ببحوث مستقبلية

١/٢/٢/٤ هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث العلمية لدراسة ظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وخاصة تلك المرتبطة بدراسة مصادر هذه الظاهرة، حيث أن ٧٠% من التغيير في سلوك المواطنة يرجع إلى عوامل أخرى غير الرضا الوظيفي وهذا يعد مجالاً خصباً للأبحاث.

٢/١/٢/٤ هناك مجال كبير لمزيد من الدراسات والبحوث لقياس ظاهرة سلوكيات المواطنة في المنظمات المصرية، وتأثيرها فعلياً على الأداء الكلي للمنظمة، حيث يوجد نقص في هذه الأبحاث مقارنة بالأبحاث التي تركز على مصادر المواطنة.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- جاد الله، فاطمة. ٢٠٠٩، المتغيرات المؤثرة على كل من سوء السلوك التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، بحث مرجعي غير منشور، جامعة الأزهر، فرع البنات.
- ٢- حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٣)، أثر علاقة الفرد برئيسيه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٦١)، ٢٤١ - ٢٩١.
- ٣- حيدر، معالي فهمي (٢٠٠٥)، العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تطبيقية. المجلة العلمية. التجارة والتمويل، ٢ (٢)، ٤٣ - ٦٣.
- ٤- شاهين، محمد عبد التواب البكري (٢٠٠١)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١)، ٣٢٧ - ٣٦٩.
- ٥- شاهين، محمد عبد التواب البكري (٢٠٠٥)، العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٤)، ١٤٥ - ١٧٦.
- ٦- الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٦)، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية، مجلة آفاق جديدة، (يناير - إبريل)، ٢٢٨ - ٢٥١.
- ٧- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٧ (٢): ٦٧ - ٨٣.
- ٨- عبد السلام، رمضان محمود " اثر محددات الدعم التنظيمي على سلوكيات الإلتزام التنظيمي للعاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية " المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثاني ٢٠٠٥.

٩- محمود، نسرین عبد الرحمن (٢٠٠٥)، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

- 1- Adam G.Alotaibi., (2001): **Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel In Kuwait**, *Public Personal Management*, Vol. 30, No.3, P-P 363- 376
- 2- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996): **Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity**. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 49: 252-276
- 3- Batman, Thomas S, Organ Dennis W. ,(1983): **Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship"**, *Academy Of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, P-P 587- 595
- 4- Carmen Barroso Castro, Enrique Martin Armario, David Martin Ruiz, (2004): **The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty**, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 Issue: 1 Page: 27 - 53
- 5- Chieh-Peng Lin, Wei-Ting Hung, Chou-Kang Chiu.,(2008): **Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs**, *Journal of Business Ethics* , 81:561–578
- 6- Chuchai Smithikrai, (2009): **Antecedents of Voluntary Work Behavior In Thailand**, *The Business Review*, Vol. 12 , No. 1 , P-P 158- 166
- 7- Daniels, D., Joireman, J., Falvy, J., & Kamdar, D., (2006): **Organizational citizenship behavior as function of empathy consideration of future consequences, and employee time horizon: an initial exploration using an in-basket simulation**

- of OCBs. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36, 9, pp. 2266–2292.
- 8- David A. Foote And Thomas Li-Ping Tang, (2008): **Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make A Difference In Self-Directed Teams?**, *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 2008, Pp. 933-947
 - 9- Eran Vigoda-Gadot., (2007): **Redrawing the Boundaries of OCB? An empirical Examination of compulsory Extra-role behavior in the workplace.**, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No.3, 377-383
 - 10- Eran Vigoda-Gadot., (2008): **Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of The Good Soldier Syndrome In Organizations**, *Journal For The Theory Of Social Behavior*. 36:1, 77-93
 - 11- Henry Moon, John R. Hollenbeck, Sophia Marinova., Stephen E. Humphrey., (2008): **Beneath The Surface: Uncovering The Relationship Between Extraversion And Organizational Citizenship Behavior Through A Facet Approach**, *International Journal of Selection And Assessment*, Volume 16 Number 2, 143-154
 - 12- Hossam Abu Elanain., (2007): **Relationship Between Personality And Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?.**, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3 No.4 October 2007 Pp. 31-43
 - 13- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E, (1999): **The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational And Transactional Leadership, And Distance On Predicting Follower Performance.** *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-69.
 - 14- Izhar Oplatka, (2009): **Organizational citizenship behavior in teaching: The Consequences for teachers, pupils, and the school**, *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 ,Issue: 5 ,Page: 375 - 389
 - 15- James J. Lavelle, Joel Brockner, Mary A. Konovsky, Kenneth H. Price, Amy B. Henley, Aakash Taneja And Vishnu Vinekar,

- (2009): **Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 30, P-P337–357
- 16- Jen-Hung Huang, Bih-Huang Jin, Chyan Yang , (2004): **Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior** , *International Journal of Manpower* Vol. 25 No. 2, 195-210
- 17- John A. Parnell, William, Crandall., (2003): **Propensity For Participative Decision - Making , Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Intentions To Leave Among Egyptian Managers.** *The Multinational Business Review*, Vol,11, No. 1, 45-65
- 18- Konovsky, M. A., & Organ, D. W.(1996): **Dispositional And Contextual Determinants Of Organizational Citizenship Behavior.** *Journal Of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- 19- Kursad Yilmaz., Omay Cokluk – Bokeoglu., (2008): **Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools**, *World Applied Science Journal*, 3 ,50: 775-780
- 20- Larry J. Williams., Stella E. Anderson., (1991): **Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors.** *Journal of Management*, Vol. 17, No.3, 601-617
- 21- Laurent M. Lapiere1* and Rick D. Hackett, (2007): **Trait conscientiousness, leader-member, exchange, job satisfaction and Organizational citizenship behavior: A test of an Integrative model**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , Vol. 80,P-P 539–554
- 22- Lavelle , Brockner, Konovsky, Price, Henley, (2009): **Commitment, procedural fairness, and Organizational citizenship behavior: a multifocal analysis**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, P-P 337–357
- 23- Margaret L. Williams., Joy H. Karriker, (2009): **Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model**, *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, February. 112-135

- 24- Mark C. Bolino, William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap, And Mark M. Suazo., (2009): **Citizenship Under Pressure: What's A "Good Soldier" To Do?**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30. 4-25
- 25- Michael F. DiPaola., Paula Maria Mendes da Costa Neves, (2009): **Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools Measuring the construct across cultures**, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 4 , pp. 490-507
- 26- N. T. Feather And Katrin A. Rauter.,(2004): **Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction And Work Values.** *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 77, P-p 81–94
- 27- Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq, (2004): **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents**, *BRAC University Journal*, Vol. I, No. 2, 2004, Pp. 75-85
- 28- Neil E. Fassina, David A. Jones, Krista L. Uggerslev, (2008): **Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis And Path Analysis To Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, And Citizenship Behaviors.** *Journal of Management*, Vol. 34 No. 2, April 2008 161-188
- 29- Organ D. W., (1994): **Personality and Organizational Citizenship Behavior.** *Journal of Management* 1994, Vol. 20, No. 2 ,465 – 478
- 30- Organ, D. W. (1988): **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, *Lexington Books*, Lexington, MA.
- 31- Organ, D. W., Podsakoff, Ph. M., & Mackenzie, S. B, (2006): **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences.** *SAGE Publications*.
- 32- Pascal Paillé, (2009): **Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model**, *The Journal of Psychology*, Vol 143, No2, P-P 133–146

- 33- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach, (2000): **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3 ,513 – 563
- 34- Podsakoff, Nathan P.; Whiting, Steven W.; Podsakoff, Philip M.; Blume, Brian D. (2009): **Individual - and organizational - level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*. Vol 94(1), P- P 122-141
- 35- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H, (1996): **Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors**. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- 36- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000): **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature And Suggestions For Future Research**. *Journal of Management*, 26 (3) 513-563.
- 37- Poncheri, R. (2006): **The Impact of Work Context on the Prediction of Job Performance**. Unpublished dissertation, *North Carolina State University*.
- 38- Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff, and Dennis W. Organ, (1993): **Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice**, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol. 6, No. 3
- 39- Sangmook Kim, (2006): **Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea**, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 8, pp. 722-740
- 40- Scott Macdonald., Peter MacIntyre. (1997): **The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development And Its Correlates**. *Employee Assistance Quarterly*, Vol. L3(2) 1997. 1-16
- 41- Scott W. Lester, Bruce M. Meglino, and M. Audrey Korsgaard., (2008): **The role of other orientations in**

- organizational citizenship behavior**, *Journal of Organizational Behavior*. Vol 29, 829-841
- 42- Seokhwa Yun, Riki Takeuchi, Wei Liu, (2007): **Employee Self-Enhancement Motives And Job Performance Behaviors: Investigating The Moderating Effects of Employee Role Ambiguity And Managerial Perceptions of Employee Commitment**. *Journal of Applied Psychology*., Vol. 92, No. 3, 745–75
- 43- Setton, R.P. & Mossholder, K.W. 2004, **Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person-Task Focused Interpersonal Citizenship Behavior**. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 255-267.
- 44- Simon Lloyd D. Restubog, Matthew J. Hornsey, Prashant Bordia and Sarah R. Esposito.,(2009): **Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights From The Group Value Model.**, *Journal of Management Studies* 45:8, 1377-1400
- 45- Smith, R.S. Organ, D.W & Near, J.P. (1983): **Organizational Citizenship Behavior, Its Nature and Antecedents**. *Journal of Applied psychology*, 68 (4): 656-668.
- 46- Stephen P, Schappe(1998): **The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior**, *The Journal of Psychology*, , Vol, 132, No 3, P-P 277 - 290
- 47- Steven H. Appelbaum, Jacques Adam, Nadeem Javeri, Michel Lessard, Jean-Pascal Lion, Michel Simard, Silvana Sorbo, (2005): **A Case Study Analysis of The Impact of Satisfaction and Organizational Citizenship on Productivity**, *Management Research News*, Volume: 28 Issue: 5 Page: 1 – 26
- 48- Tepper, Bennett J.; Duffy, Michelle K.; Hoobler, Jenny; Ensley, Michael (2004): **Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes**. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89(3), Jun 2004, 455-465
- 49- Thaneswor Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, Ann J. Davis (2005): **Organizational citizenship**

- behavior and organizational commitment in Nepal**, *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 8, P-P: 305–314
- 50- Thaneswor Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, Ann J. Davis (2005): **Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal**, *Asian Journal Of Social Psychology*, 8,: 305–314
- 51- Thomas Li-Ping Tang , Abdul Hamid Safwat, (1998): **Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel In The US and in The Middle East**, *Public Personal Management*, Vol. 27, No.4, 529- 550
- 52- Turnipseed, D., & Rassuli, A. (2005): **Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees**. *British Journal of Management*, Vol. 16, 231–244.
- 53- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. M. (1994): **Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement And Validation**, *Academy of Management Journal*, , 37 (1), 765-802.
- 54- Walter C. Borman., (2004): **The Concept of Organizational Citizenship**, *Current Directions In Psychological Science*, Volume 13, Number 6, PP 238- 241
- 55- William H. Turnley, Mark C. Bolino, Scott W. Lester and James M. Bloodgood (2003): **The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors**, *Journal of Management*; 29; 187-206
- 56- Williams, S., & Shiaw, W-T.(1999): **Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions**. *Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668.
- 57- Yuwen Liu , (2009): **Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company**, *Personnel Review* , Vol. 38 , Issue: 3, Page: 307 - 319
- 58- Yuwen Liu, (2009): **Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior The**

Mediating Role of Affective Commitment Towards The Parent Company, *Personnel Review*, Vol. 38 No. 3, 2009. PP. 307-319

- 59- Zulaiha Bt. Ahmad, (2006): **Job Attitudes As A Determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study Among Academic Staffs In Kuching Polytechnic Sarawak.** Unpublished Dissertation , *Faculty of Business Management, University Utara Malaysia.*

استقصاء اتجاهات

Name (If you wish): الاسم (اختياري):

Age: السن:

Gender: male () Female () النوع: رجل () امرأة ()

Position: الوظيفة:

Managerial level: Executive () المستوى الاداري : ادارة تنفيذية ()

Supervisory () ادارة وسطى ()

Top management () ادارة عليا ()

Years of Experience : سنوات الخبرة :

more than 3 years – less than 5 () اكثر من 3 سنوات واقل من 5 سنوات ()
 more than 5 years – less than 7 () اكثر من 5 سنوات واقل من 7 سنوات ()
 more than 7 years – less than 9 () اكثر من 7 سنوات واقل من 9 سنوات ()
 more than 9 years () اكثر من 9 سنوات ()

من فضلك حدد مدى موافقتك على كل عبارة من خلال إختيار الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك

For each statement, please circle the number to indicate your degree of agreement.

Strongly disagree غير موافق بشدة (١)	Disagree غير موافق (٢)	Not sure غير محدد (٣)	Agree موافق (٤)	Strongly agree موافق بشدة (٥)	Item العبارة	#
١	٢	٣	٤	٥	I would be very happy to spend the rest of my career with my organization ساكون سعيدا ان اقضي باقي حياتي المهنية في مع منظمتي	١
١	٢	٣	٤	٥	I receive recognition for a job well done اتلقى التقدير على العمل الذي يتم جيدا	٢
١	٢	٣	٤	٥	I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another job lined up لا اشعر بالقلق لما قد يحدث اذا ما تركت العمل بدون وجود عمل اخر احتياطي	٣
١	٢	٣	٤	٥	I help in making other worker productive اساعد في جعل العاملين الآخرين من زملاء اكثر انتاجية	٤
١	٢	٣	٤	٥	I think that people these day may move from company to company too often اعتقد ان الناس هذه الايام ينتقلون من منظمة الى اخرى اكثر من مرة	٥
١	٢	٣	٤	٥	I enjoy discussing my organization with people outside it. اشعر بالمتعة عندما اناقش امور المنظمة مع الاشخاص الذين لا ينتمون اليها	٦

Strongly disagree غير موافق بشدة (١)	Disagree غير موافق (٢)	Not sure غير محدد (٣)	Agree موافق (٤)	Strongly agree موافق بشدة (٥)	Item العبارة	#
١	٢	٣	٤	٥	I feel close to the people at work اشعر بالقرب النفسي بيني وبين الزملاء في العمل .	٧
١	٢	٣	٤	٥	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. من الصعب بالنسبة لي ان اترك المنظمة التي اعمل بها الان حتى لو رغبت في ذلك	٨
١	٢	٣	٤	٥	I help others who have heavy workloads اساعد زملائي الذين لديهم عبء عمل كبير	٩
١	٢	٣	٤	٥	I do not believe that a person must always be loyal to his/her organization انا لا اؤمن ان الفرد لابد دائماً يكون له ولاء لمنظمتة	١٠
١	٢	٣	٤	٥	I really feel as if my organization's problems are my own problems. اشعر فعلا ان مشاكل منظمتي هي مشكلتي أنا .	١١
١	٢	٣	٤	٥	I feel good about working at this company اشعر بالسعادة للعمل في منظمتي .	١٢
١	٢	٣	٤	٥	Too much of my life would be disrupted if I decided to leave my organization now. سيتعرض جزء كبير من حياتي للإضطراب اذا قررت ترك المنظمة التي اعمل بها .	١٣
١	٢	٣	٤	٥	I help other who have been absent اساعد الاخرين الذين كانوا غائبين في احد ايام العمل	١٤
١	٢	٣	٤	٥	Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. لا ارى ان التنقل من منظمة الى أخرى امر غير اخلاقي	١٥
١	٢	٣	٤	٥	I think that I could easily become as to another organization as I am to my current organization اعتقد اني اذا انتقلت الى اي منظمة اخرى يمكن ان اصبح في نفس المكانة التي احتلها في منظمتي الحالية	١٦
١	٢	٣	٤	٥	I feel secure about my job اشعر بالامان في عملي	١٧
١	٢	٣	٤	٥	It wouldn't be too costly for me to leave my organization now. ان تركي للعمل الحالي لن يكون مكلفا بالنسبة لي	١٨
١	٢	٣	٤	٥	At work, I am always on time انا دائما اكون منضبطا في المواعيد في العمل	١٩
١	٢	٣	٤	٥	One of the major reasons I continue to work for my organization is the sense of moral obligation to remain من احد الاسباب الاساسية فستمراري في العمل في منظمتي الحالية هو الاحساس بالالتزام الادبي للبقاء .	٢٠
١	٢	٣	٤	٥	I do feel like "part of the family" at my organization في منظمتي اشعر اني جزء من العائلة	٢١
١	٢	٣	٤	٥	I believe that top management is caring about me ارى ان الادارة العليا تهتم فعلا بي	٢٢
١	٢	٣	٤	٥	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire حاليا ، بعد البقاء مع منظمتي رغبة كما هي ضرورة .	٢٣
١	٢	٣	٤	٥	I maintain a clean workplace احافظ على نظافة مكان العمل	٢٤

Strongly disagree غير موافق بشدة (١)	Disagree غير موافق (٢)	Not sure غير محدد (٣)	Agree موافق (٤)	Strongly agree موافق بشدة (٥)	Item العبارة	#
١	٢	٣	٤	٥	If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization لو حصلت على فرصة عمل افضل فلن اشعر انه من الصواب ترك عملي	٢٥
١	٢	٣	٤	٥	I do feel emotionally attached to my organization اشعر بالارتباط النفسي مع منظمتي	٢٦
١	٢	٣	٤	٥	On the whole, I believe work is good for my physical health بوجه عام اعتقد ان العمل مفيد لصحتي	٢٧
١	٢	٣	٤	٥	I feel that I have too few options to consider leaving my organization اشعر ان خياراتي قليلة في ترك العمل	٢٨
١	٢	٣	٤	٥	I always complete my work on time انا دائما اكمل عملي في الوقت المحدد	٢٩
١	٢	٣	٤	٥	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization لقد تعلمت ان تكون قيمة الولاء للمنظمة جزء من عقيدتي	٣٠
١	٢	٣	٤	٥	My organization has a great deal of personal meaning for me ان منظمتي تحمل بالنسبة لي كثيرا من المعاني الشخصية	٣١
١	٢	٣	٤	٥	My wages are good ان مرتبي / اجري جيد	٣٢
١	٢	٣	٤	٥	One of the few serious consequences of leaving my organization would be the scarcity of available alternatives من اهم تداعياتي تركي للعمل هو عدم توافر فرص بديلة للعمل	٣٣
١	٢	٣	٤	٥	I have too many complaints about my organization لدي شكاوى عديدة عن منظمتي	٣٤
١	٢	٣	٤	٥	Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their career لقد كانت الامور افضل عندما كان الناس يظلون في منظمة واحدة معظم حياتهم المهني	٣٥
١	٢	٣	٤	٥	I do feel a strong sense of belonging to my organization انا اشعر باحساس قوي من الانتماء لمنظمتي	٣٦
١	٢	٣	٤	٥	All my talents and skills are used at work كل مواهبي و مهارتي استخدمها في العمل	٣٧
١	٢	٣	٤	٥	One of the major reasons I continue to work for my organization is that leaving would require considerable personal sacrifice. احد الاسباب الاساسية لاستمرارى في العمل في منظمتي ان تركي للعمل يتطلب تضحيات شخصية.	٣٨
١	٢	٣	٤	٥	I always find faults with what my organization is doing دائما اجد اخطاء فيما تقوم به منظمتي	٣٩
١	٢	٣	٤	٥	I do not think that wanting to be a "company man" or "company woman" is sensible anymore. لا اعتقد ان الرغبة في ان اكون رجل المنظمة (او سيدة المنظمة) له منطق	٤٠

Strongly disagree غير موافق بشدة (١)	Disagree غير موافق (٢)	Not sure غير محدد (٣)	Agree موافق (٤)	Strongly agree موافق بشدة (٥)	Item العبارة	#
١	٢	٣	٤	٥	I get along with my supervisors استطيع التعامل مع رؤسائي	٤١
١	٢	٣	٤	٥	I usually express resentment with any changes introduces by management دائما اعبر عن غضبي لأي تغييرات تقدمها الادارة	٤٢
١	٢	٣	٤	٥	Often, I consult my peers or other people who might be affected with my actions or decisions. غالبا استشير اقراني او الزملاء الذين قد يتأثرون بتصرفاتي او قراراتي	٤٣
١	٢	٣	٤	٥	I usually attend and participate in meetings regarding the company عادة احضر و اشارك في اللقاءات المتعلقة بالمنظمة	٤٤
١	٢	٣	٤	٥	I feel good about my job اشعر بالراحة نحو عملي	٤٥
١	٢	٣	٤	٥	I prefer to stay informed about developments of my company افضل ان اظل على اضطلاع بكل التطورات في منظمتي	٤٦
١	٢	٣	٤	٥	Usually, I inform my peers before taking any important actions عادة اخبر اقراني قبل اتخاذ اي تصرفات مهمة	٤٧
١	٢	٣	٤	٥	Sometimes, I pay no attention to announcements, messages, or printed materials that provide information about the company احياناً لا اعطي اي اهتمام للاعلانات و الرسائل او المواد المطبوعة التي تعطي معلومات حول المنظمة	٤٨
١	٢	٣	٤	٥	I do not complain about work assignment انا لا اشتكي من مهام العمل	٤٩

Thanks for your cooperation

نشكرك على حسن تعاونك